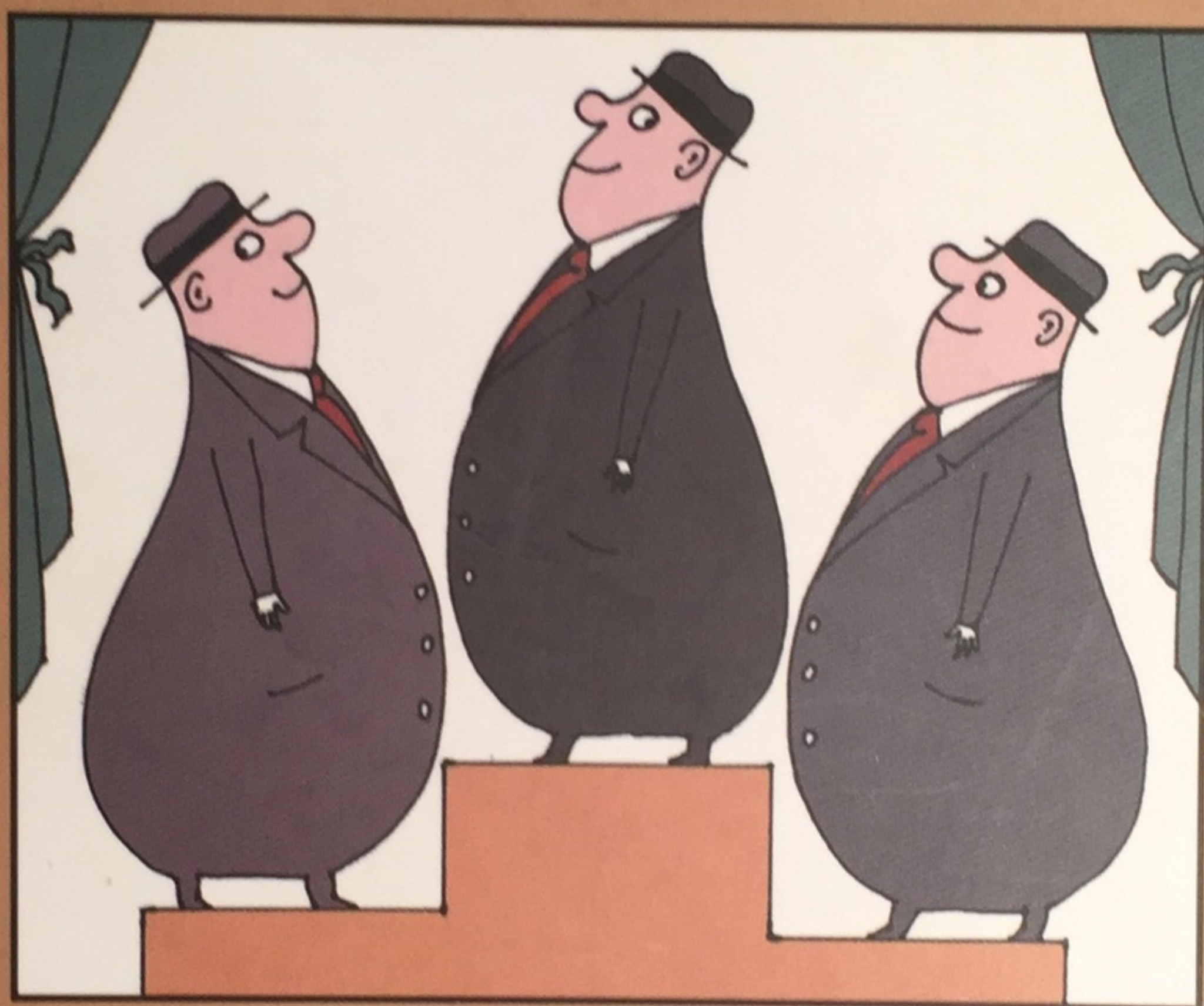


ВЫПУСК II

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ



АЛЛА СТАДНИК

Оценка персонала

БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА
«КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ПУТЕ
ПО К
МЕН

О
пер

ВЫПУСК II

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

АЛЛА СТАДНИК

Оценка персонала

Москва, ООО «Бегин групп», 2005

Генеральный директор:
Ольга Гозман

Исполнительный директор:
Марианна Сливницкая

Руководитель проекта HRM: Олег Кубатько

Редактор: Елена Шахова

Обработка текста: Владимир Правоторов

Автор макета: Сергей Трофимов

Автор рисунка на обложке: Андрей Маркевич

Алла Стадник

**ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КАДРОВОМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ, выпуск II
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Все права защищены.

*Ни одна часть книги не может быть опубликована без письменного
разрешения владельцев авторских прав.*

ISBN 5-902518-07-5

© Стадник А.А., 2005

© ООО «Бегин групп», 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

- > 10 1. Что такое оценка персонала?
- > 10 2. История развития методов оценки
 - > 10 Оценка персонала в западных компаниях
 - > 12 Оценка персонала в России
- > 13 3. Преимущества оценки персонала
 - > 14 Преимущества оценки для компании
 - > 17 Преимущества оценки для сотрудника
- > 18 4. Что говорят эксперты

ГЛАВА 2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- > 22 1. Основные требования к системам оценки
- > 25 2. Виды оценки персонала на разных этапах работы сотрудника в компании
- > 28 3. Методы оценки персонала
 - > 28 Аттестация
 - > 37 Управление по целям (УПЦ) – Management by Objectives (MBO)
 - > 39 Управление результативностью (УР) – Performance Management (PM)
 - > 41 Метод 360 градусов
 - > 45 Ассессмент-центр (групповой и индивидуальный)
- > 49 4. Что же выбрать?
 - > 49 Наиболее распространенные ошибки и трудности при внедрении системы оценки персонала
 - > 51 Применимость отдельных методов в компаниях разного типа

ГЛАВА 3. ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ

- > 54 1. Внедрение системы оценки
- > 60 2. Годовой цикл оценки персонала

ГЛАВА 4. СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

- > 69 1. Основные задачи
- > 84 2. Компетенции
 - > 86 Корпоративные компетенции
 - > 92 Менеджерские компетенции
 - > 93 Профессионально-технические компетенции
 - > 100 Формирование общего списка компетенций
- > 101 3. Обучение и профессиональное развитие
- > 104 4. Развитие карьеры

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 5. ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

- > 114 1. Виды шкал
- > 116 2. Выбор количества баллов
- > 117 3. Общая оценка сотрудника
- > 120 4. Способы повышения объективности и сравнимости оценок

ГЛАВА 6. ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

- > 124 1. План интервью
- > 124 Подготовка к интервью
- > 125 Этапы интервью
- > 128 2. Рекомендации для руководителя
- > 132 3. Рекомендации для сотрудника (оцениваемого)

ГЛАВА 7. СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

- > 136 1. Связь оценки персонала с компенсациями и льготами
- > 146 2. Связь оценки персонала с системой нематериальной мотивации
- > 148 3. Связь оценки персонала с системой обучения и развития
- > 149 4. Связь оценки персонала с системой профессионального и карьерного роста

ПРИЛОЖЕНИЯ. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ РАЗНЫХ КОМПАНИЙ

- > i Приложение 1. Форма оценочной аттестации и плана дальнейшего профессионального роста
- > v Приложение 2. Форма оценки для менеджеров
- > xi Приложение 3. Оценочный лист сотрудника
- > xv Приложение 4. Форма оценки результатов деятельности менеджера по работе с клиентами
- > xx Приложение 5. Форма оценки линейных менеджеров и рядового персонала
- > xxii Приложения 6–10. Формы оценки 360 градусов

Журнал «Кадровый менеджмент» продолжает публикацию пособий из серии «Путеводитель по кадровому менеджменту». Успех первой книги этой серии («Корпоративное обучение»), многочисленные доброжелательные отзывы читателей и рецензии специалистов подтвердили необходимость и своевременность издания.

Отличительная черта «Путеводителя» — это возможность применять все рекомендации сразу же после прочтения, без обращения к дополнительной справочной литературе. Секретов этой практичности несколько. Во-первых, авторы издания — специалисты по персоналу с многолетним опытом и непререкаемым авторитетом в своей профессиональной области. Во-вторых, вся информация, изложенная в книгах, является результатом достижений в их собственной практике. И, наконец, в книге много иллюстративного материала и примеров различных документов — того, чего так не хватает HR-менеджерам в повседневной работе.

Библиотека журнала «Кадровый менеджмент», как и прежде, будет пополняться и другими изданиями. Среди них — «Путеводитель по MBA», книги экспертов Ассоциации специалистов по персоналу.

Мы надеемся, что эта литература станет вашим добрым помощником в решении профессиональных вопросов и развитии карьеры!

С уважением,
редакция журнала
«Кадровый менеджмент»

АЛЛА
СТАДНИК

Имеет большой опыт работы в области управления персоналом как в российских, так и западных компаниях. Главные проек-



ты: внедрение новой системы оценки персонала в европейском отделении международной компании, построение HR-службы с нуля, слияние компаний (HR-аспект), работа с корпоративной культурой и разработка Кодекса корпоративной этики.

Образование:

- Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), факультет международных экономических отношений
- Аспирантура Всесоюзного научно-исследовательского конъюнктурного института
- Certified Institute of Personnel and Development (CIPD), Великобритания; серия программ, посвященных обучению и развитию персонала

Предыдущий профессиональный опыт:

- 2004 г. — старший вице-президент по персоналу, «Евразхолдинг»
- 2000–2004 гг. — исполнительный директор по персоналу, «НИКойл-УРАЛСИБ»
- 1996–2000 гг. — менеджер по обучению и развитию России и Украины, менеджер по обучению и развитию европейского подразделения, Cargill Enterprises
- 1992–1994 гг. — старший коммерческий агент по продаже гостиниц «Савой» и «Олимпик Пента Ренессанс»

ВСТ
Эта книга —
персоналом ко
жит базовую и
пригодится те
ей компании с
и линейным ме
Весь материал
ского опыта ра
российских ком
зитель моим кол
Cargill Enterpr
юдая совмести
В моей работе
это пособие, вы
и сможете избе
Большин успехо
бранного пути и



ки персо-
дународ-
службы с
кт), рабо-
азработка

ОДНЫХ

ОГО

РD),

соналу,

ию

даже

Эта книга — вторая из серии пособий по вопросам управления персоналом компании. Она посвящена оценке персонала, содержит базовую информацию по данному вопросу. Издание особенно пригодится тем, кто начинает построение системы оценки в своей компании с нуля — как сотрудникам HR-департамента, так и линейным менеджерам.

Весь материал книги основывается на результатах практического опыта разработки и внедрения системы оценки в западных и российских компаниях. Особую благодарность я бы хотела выразить моим коллегам — работникам служб персонала компаний Cargill Enterprises, «НИКойл-УРАЛСИБ», «Евразхолдинг», благодаря совместной работе с которыми эта книга увидела свет.

В моей работе были успехи и неудачи, и надеюсь, что, прочитав это пособие, вы быстрее достигнете вершин в своей деятельности и сможете избежать ошибок, которые уже совершали другие.

Больших успехов вам в бизнесе, уверенности в правильности выбранного пути и энергии для осуществления всех ваших начинаний!

Алла Стадник

РОЛ
ПЕР
В СИ
НН-
КОМ

РОЛЬ ОЦЕНКИ
ПЕРСОНАЛА
В СИСТЕМЕ
HR-МЕНЕДЖМЕНТА
КОМПАНИИ

1. ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА?

Сущность любой оценки — это выявление меры соответствия желаемого и действительного состояний объекта. Когда речь идет об оценке персонала компании, то имеется в виду система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании. В ходе оценки работодатель сравнивает сотрудника, занимающего ту или иную должность, со специалистом, идеально подходящим для этой позиции.

2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ

Оценка персонала в компаниях в той или иной форме существовала всегда. Однако далеко не всегда она выполняется осознанно и планомерно. Любой руководитель, принимая работу подчиненных, так или иначе выражает свое отношение к ней и, соответственно, дает ей оценку, которая, тем не менее, часто бывает нечеткой и неформализованной.

Оценка персонала в западных компаниях

Если говорить о формализованных системах оценки персонала, то они впервые появились в компаниях США в начале XX века. В 1960-х годах стали использоваться схемы в разрезе стратегических задач бизнеса, которые легли в основу современных методик. Они имели несколько вариантов названий, например:

- Performance appraisal
- Performance review

- Performance evaluation
- Performance assessment
- Performance update
- Performance management report
- Performance survey
- Performance summary
- Performance rating
- Appraisal instrument

На русский язык все эти термины переводятся как «оценка персонала», о чем необходимо помнить как при работе с данной книгой, так и при чтении англоязычных источников.

В 1960–1970-х годах в США свет увидела новая методика, ставшая впоследствии очень популярной, — управление по целям (УПЦ), Management by Objectives (MBO). С ее помощью оценивались личные достижения каждого сотрудника. Акцент делался на результатах выполненной работы за определенный период времени, обычно за год. В 1970-х годах MBO считался универсальным способом оценки персонала.

В 1980-е годы была создана методика, названная Performance Management (PM). Данный термин не получил в русскоязычной литературе единого перевода. Он переводится как «Управление результативностью», «Управление деятельностью», «Планирование и оценка деятельности». Методика направлена не только на оценку результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. В отличие от MBO, PM подразумевает масштабную обратную связь с работником. Он может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудника и планирования его карьеры в организации.

Объективность оценки персонала существенно повысилась с появлением в 1980–1990-х годах метода 360 градусов. Процедура оценки в данном случае предполагает опрос ряда людей (руково-

дители, подчиненные, коллеги и клиенты), с которыми работает испытуемый. Это позволяет добиться результата, не зависящего от субъективного мнения только одного человека.

В те же годы на Западе начинают активно использоваться ассесмент-центры (Assessment Center), предполагающие комплексную оценку персонала по компетенциям. Они в основном применялись для оценки кандидатов на высокие руководящие посты и кандидатов в кадровый резерв компаний.

В настоящее время все перечисленные способы оценки персонала в той или иной мере используются в компаниях стран Запада.

Оценка персонала в России

Традиционный способ оценки персонала в отечественных компаниях — это аттестация. К сожалению, за годы своего существования она приобрела репутацию «сбора компромата для увольнения» (ее результаты являются фактически единственным законным поводом для выявления несоответствия занимаемой должности, а не инструментом определения потребностей в профессиональном развитии), хотя это далеко не всегда так.

Принято считать, что современные методы оценки персонала (МВО, РМ и др.) появились в России недавно. Между тем, их прообразы существовали и в советское время. В разных организациях предпринимались попытки формальной постановки задач (что, как правило, делал руководитель) с последующей оценкой их выполнения.

В 1990-е годы на отечественный рынок начали выходить крупные западные компании. Они принесли новые корпоративные стандарты управления, а вместе с ними — и новые для России методики оценки персонала. Стали проводиться собеседования между руководителем и подчиненными, МВО, интервью на предмет развития карьеры. Некоторые компании сделали попытку внедрить метод Performance Management с акцентом на

обратной связи. Последних пока немного. Руководство большинства компаний не привыкло давать обратную связь, которая выходит за рамки традиционных совещаний и планерок.

Ассессмент-центры проводятся в российских организациях совсем уж в единичных случаях. Еще меньше внутренних (собственных) ассессмент-центров, когда компания покупает весь необходимый инструмент и использует его самостоятельно.

Число отечественных работодателей, применяющих современные методы оценки персонала, с каждым годом растет, хотя и очень медленными темпами.

3. ПРЕИМУЩЕСТВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Не существует хороших или плохих методов оценки. Они могут быть подходящими или не подходящими для данной компании в данный момент времени. Если организация проводит аттестацию, а не оценивает персонал с помощью Performance Management, то это не значит, что способы ее работы безнадежно устарели. Например, на заводах при оценке рабочих РМ часто оказывается неэффективным и, следовательно, ненужным. Имеет смысл применять именно тот метод, который действительно требуется в сложившейся ситуации.

Не секрет, что многие руководители (и не только российские) воспринимают оценку как бюрократическую, формальную процедуру. И чем больше менеджер тратит времени и сил на непривычную для него работу по обработке анкет и вводу данных в компьютер, тем больше его недовольство. Кроме того, не всех устраивает тот факт, что оценке подвергается не только рядовой персонал, но и топ-менеджмент.

Первые лица компаний тоже часто бывают уверены, что оценка персонала — это пустая трата времени и они сами отлично все

знают о своих подчиненных. Сотрудники, в свою очередь, не спешат идти навстречу начальству и не предлагают провести оценку собственной работы, считая, что инициатива наказуема.

Тем не менее, при правильном проведении оценка — это очень эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития и повысить прибыльность бизнеса. Обратная связь помогает пресечь недовольство сотрудников на самых первых этапах посредством открытого и честного диалога.

При грамотной организации оценка способствует построению открытой корпоративной культуры и доверительных отношений с руководителем. В 2003/04 годах «ЭКОПСИ Консалтинг» и RosExpert провели совместное исследование «Корпоративный бренд компании как работодателя», в основу которого легли интервью сотрудников и HR-менеджеров крупных российских компаний. Согласно ему, основными факторами удержания сотрудников являются:

- Корпоративная культура и межличностные отношения
- Содержание работы
- Оплата труда, соответствующая приложенным усилиям
- Возможность профессионального и карьерного роста

Преимущества оценки для компании

1. Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании

Оценка помогает выяснить готовность сотрудников к решению стратегических задач в будущем. Во-первых, она позволяет

получить точные результаты деятельности персонала (в количественном или качественном выражении). Во-вторых, она дает возможность увидеть профессионально-деловой потенциал сотрудников.

2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва

Если в компании грамотно оцениваются сотрудники, проводится ротация и формируется кадровый резерв, то появляется возможность заполнять управленческие позиции (и не только их) сотрудниками компании. Во многих организациях топ-менеджеры считают, что легче набрать людей со стороны. В действительности же продвижение собственных работников на руководящие должности ощутимо уменьшает затраты на поиск новых сотрудников и их адаптацию в компании, а также на выплату комиссионного вознаграждения кадровым агентствам. Только что пришедшие сотрудники, как правило, адаптируются в новой для них организации в течение 3–9 месяцев и все это время не могут работать в полную силу. Плюс к этому, обучением новичка занимается наставник — опытный сотрудник компании, который отвлекается от своих прямых обязанностей, что тоже приводит к косвенным финансовым потерям для компании. Еще одно достоинство продвижения собственных сотрудников на руководящие позиции — их лояльность по отношению к организации.

3. Создание целенаправленной программы развития персонала

Всем хорошо известно, что для успешности бизнеса необходима программа развития персонала (Personnel Development, Human Resource Development), причем она должна быть целенаправленной. Почти в каждой крупной организации есть подразделение или же сотрудник, который отвечает за данное направление деятельности. Оценка персонала позволяет определить текущую потребность в тренингах, соотнести корпоративные цели компа-

нии и конкретные знания и навыки тех или иных сотрудников. Здесь реализуется точечный подход к различным группам персонала. Компания может, исходя из своей стратегии и данных, полученных в ходе оценки, вкладывать большую часть средств в работу с какой-то одной частью сотрудников, например, специалистами по продажам. Таким образом, происходит расстановка приоритетов в структуре расходов на обучение.

4. Мотивация персонала

Оценка служит текущей материальной мотивации сотрудников — появляются формализованные данные для пересмотра зарплаты, бонусов и т.д. Являясь основой для создания программы развития кадрового резерва и предоставления обратной связи, она мотивирует персонал на долгосрочную работу в организации и уменьшает опасность ухода лучших специалистов. Также оценка подталкивает работников к профессиональному совершенствованию и карьерному росту.

5. Построение корпоративной культуры

Очень важную роль оценка играет в укреплении корпоративной культуры и формировании корпоративной идентичности. Именно система оценки доводит до персонала понимание стратегии организации, ее миссии и видения через предъявляемые требования. Желаемые нормы поведения сотрудников в компании получают в оценке поощрение.

6. Организационное развитие

Построение системы оценки, хотя и косвенно, помогает совершенствовать организационные взаимоотношения. Перед ее внедрением надо четко представлять, как работают линейное и матричное подчинение и система делегирования полномочий, иметь для всех позиций должностные инструкции (Job Description) и т.д.

РОЛЬ ОЦЕНКИ
HR-МЕНЕДЖМЕНТА
Преимущества оценки
Оценка имеет для со-
преимуществ. Среди н
• Определение ме
• Ясное понимани
ности их выпол
платы и премий
• Возможность по
ного руководите
• Гарантия того, ч
(при условии, чт
• Возможности п
в компании
• Такие методы, ка
способствуют повыш

Нужна ли сист
Тест для руководит
сонала

Ответить на эт
За каждое утв
бавляйте по од
1. Число сотру
2. Компания су
3. У вас имеют
4. Один из ваш
го мнения о
5. Вы считаете, ч

Преимущества оценки для сотрудника

Оценка имеет для сотрудника, равно как и компании, целый ряд преимуществ. Среди них:

- Определение места и роли каждого сотрудника в компании — по горизонтали и по вертикали
- Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда
- Возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя
- Гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно)
- Возможности профессионального и карьерного роста в компании
- Такие методы, как РМ, 360 градусов, ассессмент-центр способствуют повышению объективности оценки

Нужна ли система оценки моей компании?

Тест для руководителя компании, в которой нет системы оценки персонала

Ответить на этот вопрос предлагает приведенный тест. За каждое утверждение, с которым вы согласны, прибавляйте по одному баллу.

1. Число сотрудников компании более 10.
2. Компания существует более 1 года.
3. У вас имеются прямые и не прямые подчиненные.
4. Один из ваших сотрудников как-то спрашивал ваше мнение о его работе.
5. Вы считаете, что платить надо за конкретные результаты.

РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

6. Один из ваших сотрудников спросил, почему так давно не повышались зарплаты.
7. Один из ваших сотрудников попросил рассказать о перспективах его карьерного роста.
8. Вам кажется, что кто-то из ваших подчиненных ищет новую работу.
9. Сотрудник попросил оценить его работу формально, а может, даже в письменной форме.
10. Сотрудники думают о смене должности (как по горизонтали, так и по вертикали)
11. Вы хотите подробнее знать о работе в вашей компании, департаменте, отделе и т.д.
12. Вы заинтересованы в развитии ваших сотрудников.
13. Вы хотите улучшить коммуникации в компании.
14. Вы хотите установить более тесные рабочие отношения с сотрудниками.

Ключ:

- 0-1 — Острой необходимости в системе оценки пока нет
- 2-4 — В скором времени система оценки понадобится
- 5-7 — Самое время начинать создание системы оценки
- Более 7 — Система оценки обязательна для компании

4. ЧТО ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ

При вынесении решения о разработке системы оценки небезынтересно узнать мнения экспертов на этот счет. Существует множество точек зрения на проблему оценки персонала в компании, отличных друг от друга. Приводим некоторые из них без комментариев.

– Нужно уделять внимание не только цифрам, но и отношениям, способных организовать (Jack Welch).

– Performance management. Оценка деятельности. Оценка деятельности – это не только простая и рациональная задача и функция.

– Обратную связь (пока не ждите полгода или «The One Minute Manager»).

– Настоящая оценка должна учитывать интересы всех (Steven Covey), «7 навыков».

– Система оценки должна учитывать интересы всех (Edwards Deming).

– Управление оценкой персонала. Где западные методы применяются, а их используют в России. Объясняется это в том, что для внешнего мира и для нас, «Как это сказать».

— Нужно уделять внимание не только количественным результатам, но и отношению к ценностям компании. Важно думать не только о цифрах, но и о том, как найти талантливых менеджеров, способных организовать командную работу, — **Джек Велш (Jack Welch)**.

— Performance management — составная часть концепции менеджмента. Оценка должна соответствовать каждой производственной задаче и функции, целям всей компании. Оценка должна быть не только количественной, она должна быть ясной, простой и рациональной, — **Питер Друкер (Peter Drucker)**.

— Обратную связь (похвала или критика) надо давать тут же, а не ждать полгода или год, — **Кен Бланшар (Ken Blanchard)**, «The One Minute Manager».

— Настоящая оценка должна быть только горизонтальной — нужно учитывать исключительно мнение равных, — **Стивен Кови (Steven Covey)**, «7 навыков высокоэффективных людей».

— Система оценки убивает инициативу и заставляет сотрудников конкурировать друг с другом, а не заботиться о благе компании (эта теория получила гораздо большее распространение в Японии, чем в США и Европе, — прим. автора), — **Эдвардс Дэннинг (Edwards Denning)**, «System of Profound Knowledge».

— Управление оценкой и обратной связью является областью, где западные методы получили наименьшее распространение в России, а их использование принесло наименьшие дивиденды. Объясняется это в том числе двойственностью морали для себя и для внешнего мира и опасением репрессий, — **Станислав Шекшня**, «Как это сказать по-русски».

МЕ
ПЕ

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМАМ ОЦЕНКИ

Выбор системы зависит от уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры. В любом случае система должна быть:

1. Бизнес-ориентированной

- Обеспечивающей коммуникацию стратегии, миссии, видения и ценностей
- Способной соотносить индивидуальные задачи с целями компании
- Декларирующей профессиональные результаты и компетенции, необходимые для выполнения стратегии
- Связанной с системой ключевых показателей эффективности (КПЭ, или KPI – Key Performance Indicators)

2. Функциональной

- Объективной, насколько это возможно
- Прозрачной и обязательной для всех
- Не требующей очень больших временных затрат на процедурные вопросы (особенно на заполнение анкет)
- Ясной для понимания — формулировки и определения должны быть однозначны и понятны всем участникам оценки

На практике бывает сложно достичь ясности многих терминов, особенно пришедших с Запада. С трудностями их перевода и толкования встречались многие HR-менеджеры, внедрявшие западные методы в России и переводившие рабочие материалы и формы на русский язык. Например, английское слово «assertiveness»

(настойчивость, уверенное поведение, напористость) в ряде случаев переводилось как «ассертивность». Однако многим работникам, особенно рядовому персоналу, это слово не знакомо. Именно поэтому они не могут правильно ответить на вопрос анкеты, где оно встречается.

3. Связанной с системой материальной и нематериальной мотивации

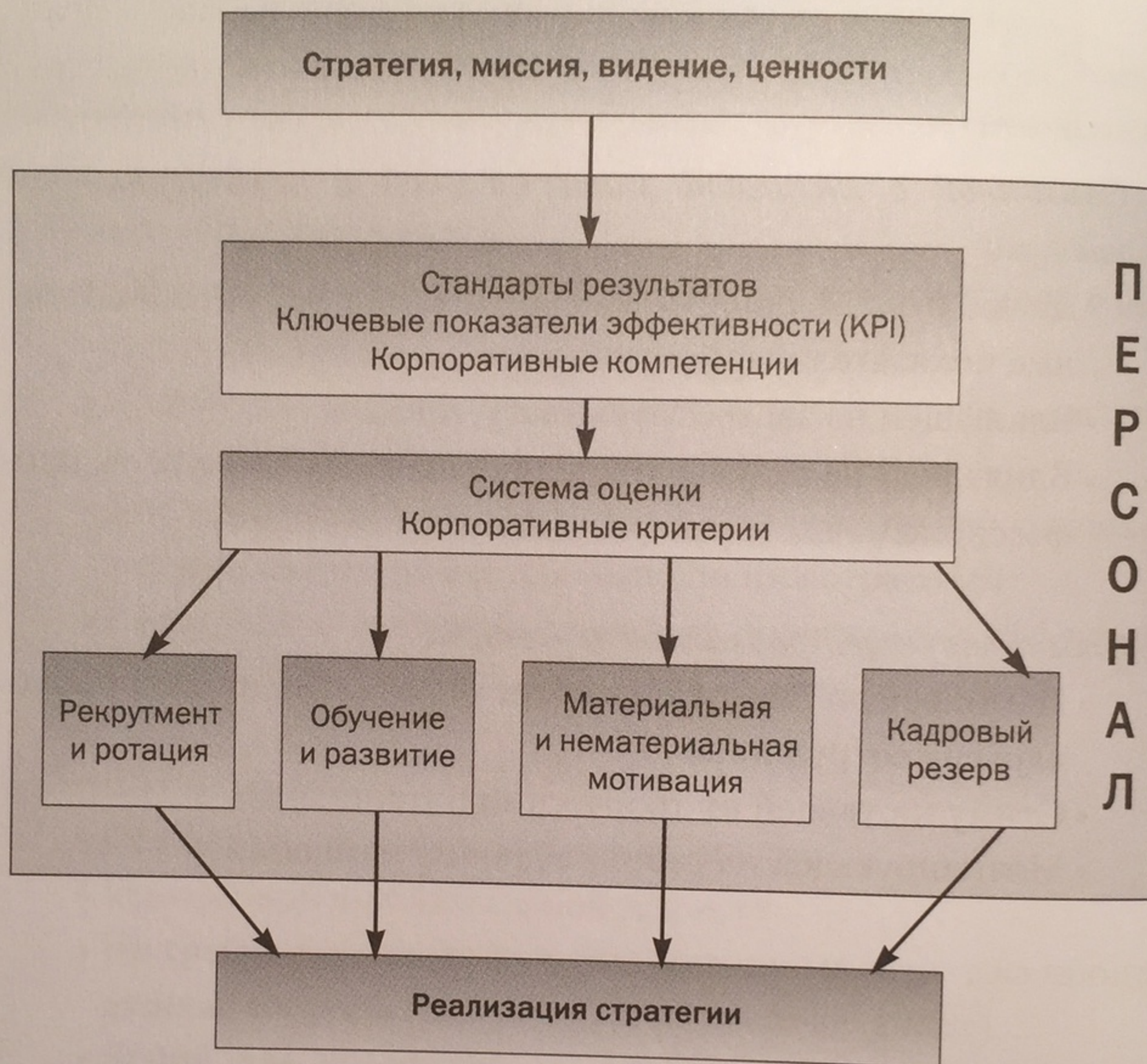
- Дающей возможность выводить ключевые индивидуальные показатели эффективности
- Влияющей на заработную плату, премии
- Влияющей на результаты корпоративных конкурсов, профессиональных соревнований и т.д.

4. Способствующей развитию персонала

- Помогающей определять области развития и планировать карьеру сотрудников
- Стимулирующей их творческий потенциал
- Мотивирующей на работу в данной компании

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Рисунок 1. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента в компании



2. ВИДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ

Каждый этап работы сотрудника в компании предполагает использование определенных методов оценки.

1. Отбор кандидатов на вакантную должность

На данном этапе устанавливается соответствие профессиональных и личностных характеристик кандидата требованиям должности, корпоративной культуре компании. Прогнозируется, впишется ли в коллектив потенциальный сотрудник и сумеет ли он работать в команде.

Применяемые методы:

- Структурированное интервью, которое проводится как отдельно с линейным руководителем, так и с HR-менеджером. Линейный руководитель часто бывает лучше знаком с бизнес-процессами в компании, тогда как HR-менеджер может эффективнее определить соответствие кандидата корпоративной культуре
- Тесты, как в предметной области, так и психологические
- В редких случаях, например, когда речь идет о найме руководителя высшего звена, — ассессмент-центр, а точнее, его составляющая — индивидуальное глубинное интервью

2. Окончание испытательного срока

При выходе на работу новый сотрудник должен получить задание на испытательный срок (чаще всего, 3 месяца). Его задачи на этот период могут быть прописаны несколько иначе, чем в форматах текущей оценки. Часто в качестве задач указывается приобретение знаний о продуктах или бизнес-процессах в компании. Например, для сейлз-менеджера, уже имеющего навыки продаж

в другой отрасли, главная задача на испытательный срок — изучить конкретный продукт, с которым ему придется работать. Новичку также могут доверить небольшой проект, который он будет выполнять под контролем куратора.

Основная цель оценки на этом этапе — еще раз проверить соответствие кандидата должности.

Применяемые методы:

- Оценочное интервью
- Формальные и неформальные тесты на знание предмета

3. Текущая оценка деятельности

Цикл текущей оценки деятельности персонала совпадает с финансовым годом (см. главу 3). Для новых сотрудников отчет текущего периода начинается после прохождения испытательного срока. Если, к примеру, сотрудник пришел в компанию 1 июня, то по прошествии испытательного срока на оставшиеся четыре месяца до конца периода перед ним ставятся текущие задачи.

По результатам оценки принимаются решения о пересмотре заработной платы и премировании, составляется план развития и карьерного роста сотрудников.

Применяемые методы:

- Аттестация
- Управление по целям (МВО)
- Управление результативностью (РМ)
- 360 градусов (личное развитие)

4. Перевод в другое структурное подразделение или продвижение по службе

На данном этапе перед руководителем стоит задача определить соответствие сотрудника новой должности и выявить потребности в его профессиональном обучении и личном развитии.

Применяемые методы:

- Оценочное интервью, которое может проводиться в рамках либо регулярной, либо внеочередной оценки
- 360 градусов (личное развитие)

5. *Принятие решения об обучении сотрудника*

На данном этапе необходимо выявить потребности персонала в профессиональном и личностном обучении, а также замерить текущие знания сотрудников. Но в любом случае, обучение должно соотноситься со стратегическими целями компании.

Применяемые методы:

- Интервью в рамках текущей оценки
- 360 градусов (выявление личностных компетенций)
- Тесты как вспомогательный элемент замера знаний. Для определения результатов обучения они могут проводиться до и после тренинга

6. *Формирование кадрового резерва*

Главное при формировании кадрового резерва — это определение потенциала сотрудников с акцентом на личностных компетенциях, в частности на их лидерских качествах и способности к обучению.

Применяемые методы:

- Первичный отбор кандидатов для включения в кадровый резерв происходит во время текущей оценки
- Далее для работы с кадровым резервом с определенной периодичностью (как правило, раз в год) организуется специальная кампания, в ходе которой проводится оценка с помощью ассессмент-центров и метода 360 градусов

7. *Принятие решения об увольнении работника*

Желая уволить сотрудника, работодатель должен предоставить формальные доказательства его несоответствия занимаемой должности.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Применяемые методы:

- Основанием для увольнения могут быть только результаты аттестации, оформленные по всем правилам. Для предварительного выявления некомпетентности работника могут использоваться любые другие приемы, но юридической силы они иметь не будут

Рисунок 2. Этапы работы сотрудника в компании и методы оценки

Методы оценки	Этапы работы сотрудника						
	Подбор сотрудника на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов труда	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Аттестация			+	⊥	⊥	⊥	+
Тестирование	+	⊥			+		
Структурированное интервью	+	⊥					
MBO			+	+			
PM			+	+	+	⊥	
360 градусов				⊥	+	+	
Ассесмент-центры	⊥				⊥	+	

+ – может применяться отдельно

⊥ – применяется только в сочетании с другими методами

3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Аттестация

Процедура

Аттестация до сих пор остается самым распространенным методом оценки персонала в России. Стоит отметить, что из-за отсутствия в русскоязычной литературе четкой классификации

способов оценки под оп...
гие методы. Основное
официальный статус.
В некоторых случаях п...
ся в официальных утве...
жений о порядке про...
ственных органов испо...
положения о порядке п...
дений, организаций и п...
финансировании, от 23...
При отсутствии таког...
утвержденное в устано...
ции персонала в компа...
ты и состав аттестаци...
первого лица компании...
Аттестация – это пр...
может быть реализо...
категорий работников...
из процесса оценки м...
сотрудников: прора...
специалисты (прора...
чания вуза), береме...
трех лет. По решени...
могут быть исклю...
компании.

Аттестация может пр...
администрации она м...
Аттестация оценивае...
квалификация, уров...
вые и личностные ка...
сиональный стандар...
жащих аттестации.

способов оценки под определение «аттестация» попадают и другие методы. Основное отличие «истинной» аттестации — это ее официальный статус.

В некоторых случаях порядок проведения аттестации излагается в официальных утвержденных документах (например, Положение о порядке проведения аттестации служащих государственных органов исполнительной власти от 12.10.92, Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, от 23.10.92).

При отсутствии такого документа организация должна иметь утвержденное в установленном порядке Положение об аттестации персонала в компании. Проведение аттестации, все регламенты и состав аттестационной комиссии утверждаются приказом первого лица компании.

Аттестация — это право администрации компании, которое может быть реализовано в отношении всех или отдельных категорий работников. Согласно Положению об аттестации из процесса оценки могут исключаться отдельные категории сотрудников: проработавшие менее одного года, молодые специалисты (проработавшие не более трех лет после окончания вуза), беременные женщины или имеющие детей до трех лет. По решению администрации из процедуры также могут быть исключены представители топ-менеджмента компании.

Аттестация может проводиться раз в год, два или три. По решению администрации она может быть очередной или внеочередной.

Аттестация оценивает такие характеристики работника, как его квалификация, уровень знаний и практических навыков, деловые и личностные качества. Критерием оценки является профессиональный стандарт специальностей и должностей лиц, подлежащих аттестации.

Для проведения аттестации в организации создается аттестационная комиссия. Она обычно состоит из представителей среднего менеджмента предприятия, сотрудников службы управления персоналом, членов профсоюза. В комиссию входят 5–11 человек. Число членов комиссии, как правило, бывает нечетным. На крупных предприятиях может быть создано несколько аттестационных комиссий — главная комиссия и комиссии по подразделениям.

В ходе аттестации оцениваются профессиональные знания и умения сотрудника (часто в форме стандартного экзамена), результаты трудовой деятельности (заполняется оценочный лист или дается рекомендация непосредственного руководителя), личные и управленческие качества (см. формы 1–6).

Все данные, полученные во время аттестации, передаются в комиссию, которая рассматривает их в присутствии работника и выносит решение о его дальнейшей судьбе в организации. Если сотрудник не является на заседание комиссии без уважительной причины, то его документы могут рассматриваться и без его присутствия.

Итоги аттестации, проведенной по всем правилам, могут служить основанием для увольнения работника по несоответствию занимаемой должности. На это имеется ссылка в статье 81 Трудового кодекса РФ. Юридический порядок реализации этого права работодателя отчасти изложен в комментариях к Трудовому кодексу.

Следует учесть, что перед увольнением работодатель должен сделать сотруднику предложение о переходе на другое место работы.

При несогласии с решением комиссии сотрудник имеет право подать заявку в комиссию по трудовым спорам на предприятии, а в случае неудачи обратиться в суд. В суде работодатель будет обязан представить доказательства обоснованности своего решения.

Форма 1. Пример аттестационной комиссии
(российская производственная)

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____

3. Наименование учебного заведения _____

4. Специальность по диплому _____

5. Стаж работы в компании _____

6. Стаж работы в должности _____

7. Занимаемая должность на момент аттестации _____

8. Дата назначения на должность _____

9. Трудовая деятельность в настоящее время _____

10. Когда и где учился на курсы _____

11. Профессиональная подготовка _____

12. Какие награды и поощрения _____

13. Оценка деятельности на заседании аттестационной комиссии _____

14. Рекомендации аттестационной комиссии _____

Председатель комиссии: _____

Заместитель председателя комиссии: _____

Члены комиссии: _____

Ознакомлен: _____

Дата: _____

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Форма 1. Пример аттестационной карты
(русская производственная компания)

АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТА

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____ Таб. номер _____ Цех _____
3. Наименование учебного заведения и год его окончания

4. Специальность по диплому _____
5. Стаж работы в компании _____
6. Стаж работы в должности _____
7. Занимаемая должность на момент аттестации _____
8. Дата назначения на должность ____/____/____
9. Трудовая деятельность в компании

10. Когда и где учился на курсах повышения квалификации

11. Профессиональная подготовка

12. Какие награды и поощрения имеет

13. Оценка деятельности работника по итогам аттестации (выписка из протокола
заседания аттестационной комиссии № _____ от ____/____/____)
14. Рекомендации аттестационной комиссии

Председатель комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Заместитель председателя
комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Члены комиссии:

Личная
подпись
(каждого)

Расшифровка
подписи
(каждого)

Ознакомлен:

Личная подпись аттестуемого работника

Дата:

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Форма 2. Пример оценочной формы для руководителей
(русская производственная компания)

ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ХАРАКТЕРИСТИКА) (заполняется непосредственным руководителем)

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Таб. номер _____ Цех _____
3. Занимаемая должность на момент аттестации _____

За период работы с ____/____/____ по ____/____/____ показал следующие результаты:

№ п/п	Показатель производственной деятельности	Оценка	Фактические результаты выполнения производственных показателей
1	Для руководителей: Организация производственных процессов, выполнение производственных и плановых показателей		
2	Организация труда, в т.ч. поддержание трудовой дисциплины, расстановка подчиненных с учетом их опыта, квалификации, возраста, потенциальных возможностей		
3	Работа с персоналом, подбор, адаптация, их обучение, подготовка и переподготовка, повышение квалификации, разрешение конфликтов, поддержание в коллективе здорового морального климата		
4	Обеспечение нормальных условий труда, обеспечение выполнения правил и требований охраны труда, ТБ, пожарной безопасности, промсанитарии и гигиены		
5	Самообразование и развитие, в т.ч. самоподготовка, повышение своей квалификации, второе образование: как профессиональное, так и управленческое, личностное развитие		

Дополнительные сведения об аттестуемом (деловые, личностные качества и др.)

- 7 баллов - выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности
- 6 баллов - выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям
- 5 баллов - выполняется вполне квалифицированно и в необходимом объеме
- 4 балла - в основном выполняется на среднем, достаточном уровне
- 3 балла - выполняется, но качество нельзя назвать хорошим
- 2 балла - выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление
- 1 балл - выполняется на неудовлетворительном уровне

Заполнил:

Должность _____ Личная подпись _____ Расшифровка подписи _____

Дата ____/____/____

Ознакомлен _____ Личная подпись аттестуемого _____ Дата ____/____/____

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Форма 3. Пример оценочной формы для специалистов
(русская производственная компания)

ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ХАРАКТЕРИСТИКА) (заполняется непосредственным руководителем)

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Таб. номер _____ Цех _____
3. Занимаемая должность на момент аттестации _____

За период работы с ____/____/____ по ____/____/____ показал следующие результаты:

№ п/п	Показатель производственной деятельности	Оценка	Фактические результаты выполнения производственных показателей
1	Для специалистов: Организация производственных процессов, выполнение производственных и плановых показателей		
2	Организация труда, в т.ч. поддержание трудовой дисциплины		
3	Обеспечение нормальных условий труда, обеспечение выполнения правил и требований охраны труда, ТБ, пожарной безопасности, промсанитарии и гигиены		
4	Самообразование и развитие, в т.ч. самоподготовка, повышение своей квалификации, второе образование: как профессиональное, так и управленческое, личностное развитие		

Дополнительные сведения об аттестуемом (деловые, личностные качества и др.)

--

- 7 баллов - выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности
- 6 баллов - выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям
- 5 баллов - выполняется вполне квалифицированно и в необходимом объеме
- 4 балла - в основном выполняется на среднем, достаточном уровне
- 3 балла - выполняется, но качество нельзя назвать хорошим
- 2 балла - выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление
- 1 балл - выполняется на неудовлетворительном уровне

Заполнил: _____

Должность _____ Личная подпись _____ Расшифровка подписи _____

Дата ____/____/____

Ознакомлен _____ Личная подпись аттестуемого _____ Дата ____/____/____

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Форма 4. Пример формы самооценки
(российская производственная компания)

САМООЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА (заполняется работником)

Ф.И.О. _____ таб. № _____

Должность _____

1. Основные достижения (кратко опишите Ваши основные профессиональные достижения на занимаемой должности за прошедший год)

2. Что не удалось выполнить и по какой причине

3. Необходимая поддержка и профессиональное развитие (какой вид помощи, советов и поддержки Вы хотели бы получить для повышения результативности Вашего труда в будущем; укажите профессиональные области деятельности, в которых Вам хотелось бы повысить квалификацию)

4. Области ответственности и карьерный рост (укажите виды работы, ответственность за которые Вы готовы принять на себя в будущем)

5. Основные цели Вашей работы на ближайший год

Дата заполнения ____/____/____

Форма 5. Пример пр
(российская произво

Регистрационный ном

Присутствовали:
Председатель аттестац
Заместитель председа
аттестационной комисс
Члены аттестационной

Секретарь
аттестационной комисс

Повестка дня:

Аттестация _____

(Ф.И.О.,

Предложения аттеста

Примечание

Председатель комисс

Заместитель предсе
комиссии:

Члены комиссии:

Дата:

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Форма 5. Пример протокола заседания аттестационной комиссии
(российская производственная компания)

ПРОТОКОЛ заседания аттестационной комиссии

Регистрационный номер _____ от ____/____/____

Присутствовали:

Председатель аттестационной комиссии _____

Заместитель председателя
аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии:

Секретарь
аттестационной комиссии _____

Повестка дня:

Аттестация _____

(Ф.И.О., таб. №, должность, подразделение)

Предложения аттестационной комиссии

Примечание

Председатель комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Заместитель председателя
комиссии:

Личная
подпись

Расшифровка
подписи

Члены комиссии:

Личная
подпись
(каждого)

Расшифровка
подписи
(каждого)

Дата:

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Форма 6. Пример акта приема-передачи аттестационных документов
(русская производственная компания)

АКТ приема-передачи аттестационных документов

Регистрационный номер _____ от ____/____/____

Мною, _____ (должность) отдела по работе с
персоналом _____ (Ф.И.О.), переданы; мною,
_____ (должность) отдела кадров

_____ (Ф.И.О.), приняты на хранение документы
по аттестации: аттестационные карты, оценка результатов труда руководителей,
специалистов и служащих, справки (объективки) руководителей,

_____ , по результатам аттестации согласно приказу Директора
от ____/____/____ № _____:

1. Ф.И.О. _____ Таб. № _____ Количество листов –

1. Ф.И.О. _____ Таб. № _____ Количество листов –

1. Ф.И.О. _____ Таб. № _____ Количество листов –

1. Ф.И.О. _____ Таб. № _____ Количество листов –

в количестве _____ листов

Акт приема-передачи аттестационных документов составлен в двух экземплярах
на _____ листах.

Первый экземпляр хранится в HR-департаменте.

Второй экземпляр хранится в отделе кадров.

ПЕРЕДАЛ

ПРИНЯЛ

Решения, принятые
• Понижение
должна су
мых специа
• Перевод на
• Увольнение
• Повторная
• Обучение

Преимущества
• Метод хоро
• На основан
юридическ
• Коллегиаль

Недостатки
• Метод восс
сопряжен с
• Может при
• Требуется бо
• Работники
• Нацелен на

Управление по

Процедура
Проведение оце
постановке зад
результатов их
Отчетный перио
ма охватывает в
нала до топ-мен

Решения, принимаемые по итогам аттестации

- Понижение или повышение разряда оплаты (для этого должна существовать разрядная сетка для рассматриваемых специальностей)
- Перевод на другую должность
- Увольнение
- Повторная аттестация
- Обучение

Преимущества

- Метод хорошо знаком и проработан
- На основании результатов аттестации можно принимать юридические решения
- Коллегиальное вынесение решения комиссией

Недостатки

- Метод воспринимается многими сотрудниками негативно, сопряжен с большим стрессом
- Может применяться не для всех категорий сотрудников
- Требуется больших трудовых и временных затрат
- Работники не получают обратную связь
- Нацелен на оценку результатов в прошлом

Управление по целям (УПЦ) – Management by Objectives (MBO)

Процедура

Проведение оценки методом МВО заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода. Отчетный период обычно совпадает с финансовым годом. Система охватывает все должности в компании — от рядового персонала до топ-менеджеров.

В начале периода руководитель вместе с подчиненным составляет список задач. В зависимости от зрелости корпоративной культуры организации существует два варианта его составления:

1) Менеджер сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного. Во время собеседования сотрудник высказывает свои предложения, в результате чего корректируются первоначальные задачи.

2) Менеджер и сотрудник прописывают задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их.

После очерчивания круга задач определяются критерии их выполнения. Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности (веса, которые часто выражаются в процентах от общего «успеха»). Менеджер должен следить за тем, чтобы задания на период формулировались в рамках стратегии организации. Во время оценочного интервью в конце отчетного периода сотрудником и менеджером определяется успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются меры по улучшению качества работы.

Решение об общей оценке обычно бывает общим, но в спорных вопросах приоритетно мнение менеджера. В отдельных случаях в роли «третьей стороны» может выступать вышестоящий руководитель.

Решения, принимаемые по итогам оценки МВО

- Пересмотр заработной платы
- Выплата премий и бонусов
- Нематериальная мотивация: присуждение почетных званий, награждение грамотами и отличительными знаками и т.д.

Преимущества

- Сотрудник понимает критерии успешности своей работы еще до начала выполнения задач

- Появляются эле...
- Появляются эле...
- Метод оптимальн...

Недостатки

- Метод достаточн...
- Ориентация на...
- Развитие в буду...

Управление результатами Performance Management

Процедура

В 1980-х годах в доп...
Management (PM), к...
не только результаты...
те личностные качест...
ния поставленных це...
развития сотрудника...
и МВО, PM предпола...
– от первого лица д...
сотрудничестве мене...
Акцент в методе дела...
дает подчиненному о...
конечности (неформа...
Собеседование по по...
ходят раз в год. Нес...
вания, на которых с...
работе и определяю...
статков.

- Появляются элементы трансляции стратегии компании
- Появляются элементы обратной связи
- Метод оптимален по временным затратам

Недостатки

- Метод достаточно субъективен, так как выполнение задач, как правило, оценивает один человек (менеджер)
- Ориентация на прошлые заслуги сотрудника, а не на его развитие в будущем

Управление результативностью (УР) – Performance Management (PM)

Процедура

В 1980-х годах в дополнение к МВО пришел метод Performance Management (PM), который, в отличие от МВО, оценивает не только результаты, но и компетенции сотрудника – то есть те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей. С помощью PM выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера. Как и МВО, PM предполагает участие всего персонала организации – от первого лица до рядового работника. Суть метода – в сотрудничестве менеджера и подчиненного, а не в контроле. Акцент в методе делается на обратной связи, которую менеджер дает подчиненному от нескольких раз в год (формально) до бесконечности (неформально).

Собеседование по постановке задач и итоговое интервью проходят раз в год. Несколько раз в год организуются собеседования, на которых сотруднику дается обратная связь по его работе и определяются пути устранения имеющихся недостатков.

На итоговом интервью оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области развития и составляются планы обучения и развития карьеры.

Как и в МВО, постановка задач и оценка их выполнения осуществляется и менеджером, и подчиненным. После этого во время собеседования согласуются их результаты.

Решения, принимаемые по итогам оценки РМ

- Пересмотр зарплаты
- Выплата премий и бонусов
- Составление индивидуального плана развития сотрудника
- Карьерное передвижение по горизонтали и вертикали
- Включение в кадровый резерв

Преимущества

- Метод дает ясное понимание критериев оценки сотрудника и его места в организации
- Устанавливает тесную связь со стратегией компании и ключевыми показателями эффективности
- Способствует трансляции корпоративной культуры через компетенции
- Ориентируется на долгосрочное обучение и развитие сотрудников
- Сотрудник получает обратную связь в течение года, а не только в начале и в конце

Недостатки

- РМ требует больших временных затрат
- Возможен исключительно в организациях с развитой корпоративной культурой — очень прозрачных, с высоким уровнем менеджмента и устремленностью в будущее
- Требуется большой предварительной работы HR-департа-

меншта и линей
кольных лет

Метод 360 градусов

Процедура

Метод появился в 1970-х годах в МВО. Его основ

няемая людьми, сотрудником.

Оценка 360 градусов

задач (например, пр

или в рамках трен

дополнение к осно

используется в слу

диров). Сотрудни

ку для определения

ся ее элементы —

сотрудники поддер

терия, администра

ются не только сво

своим внутренним

отвечает департаме

Свое мнение о сот

руководители, под

ступеньке должно

Отсюда название —

мента и линейных руководителей — иногда в течение нескольких лет

Метод 360 градусов

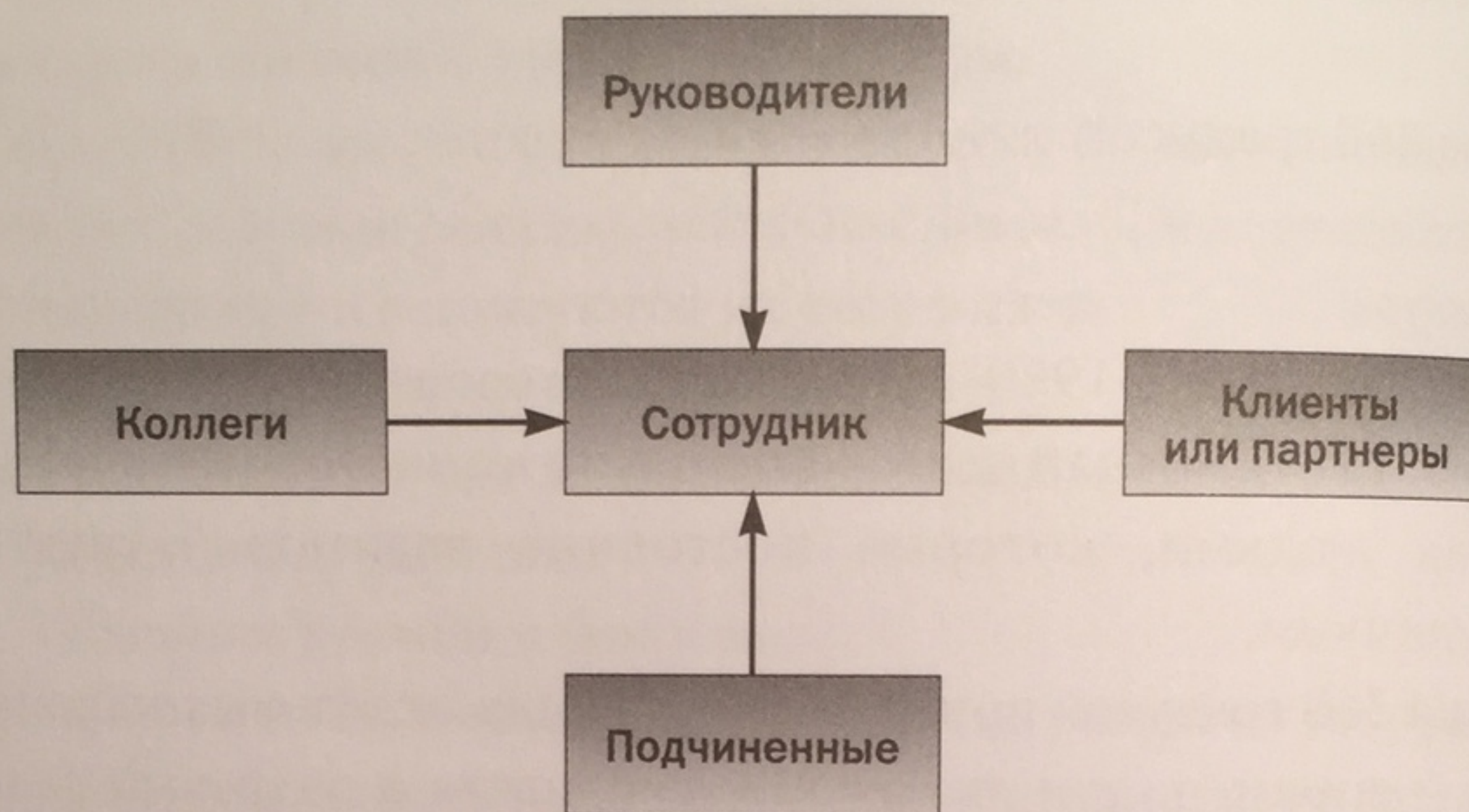
Процедура

Метод появился в 1980-е годы как альтернатива и дополнение к МВО. Его основная цель — оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником.

Оценка 360 градусов применяется как для отдельных кадровых задач (например, при включении кандидата в кадровый резерв или в рамках тренингов по построению команды), так и как дополнение к основной системе (например, метод 360 градусов используется в случае оценки руководителей или сейлз-менеджеров). Сотрудник сам может попросить провести такую оценку для определения его областей развития. Иногда используются ее элементы — например, в рамках регулярной процедуры сотрудники поддерживающих служб (HR-департамент, бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел и т.д.) оцениваются не только своим непосредственным руководителем, но и своим внутренним клиентом (подразделение бизнеса, за которое отвечает департамент).

Свое мнение о сотруднике высказывают четыре группы людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной ступеньке должностной иерархии, и клиенты (или партнеры). Отсюда название — 360 градусов, то есть «круговая» оценка.

Рисунок 3. Схема оценки по методу 360 градусов



Для проведения оценки выбирается группа из 7–12 человек: сам сотрудник, руководители (например, непосредственный; по матрице; вышестоящий; топ-менеджер, которому сотрудник не подчиняется, но знает его по совместной работе), клиенты (внутренние и внешние), подчиненные, коллеги из своего и других подразделений. Для объективной оценки желательно, чтобы среди респондентов были люди, которые могут дать сотруднику не только положительную, но и критическую оценку.

Опросник может быть как стандартным, так и разработанным под определенную задачу (см. Приложения «Примеры оценочных форм разных компаний»). Его заполняют все участники оценки на бумажных носителях или в системе онлайн. Чаще всего рассматриваются такие компетенции, как:

- Лидерство
- Работа в команде
- Управление людьми
- Самоменеджмент
- Коммуникабельность
- Видение

- Организаторские способности
- Умение принимать решения
- Профессионализм
- Инициативность
- Способность к адаптации

Данные из всех заполненных форм, как правило, отправляются в систему (в случае заполнения электронно-матричных). Услуги внебюджетной оценки полной компетенции должны бояться, что их в этом случае есть шанс. Свою оценку может поставить и непосредственный руководитель. Результаты оценки представлены на рис. 4.

Рисунок 4. Пример результатов оценки

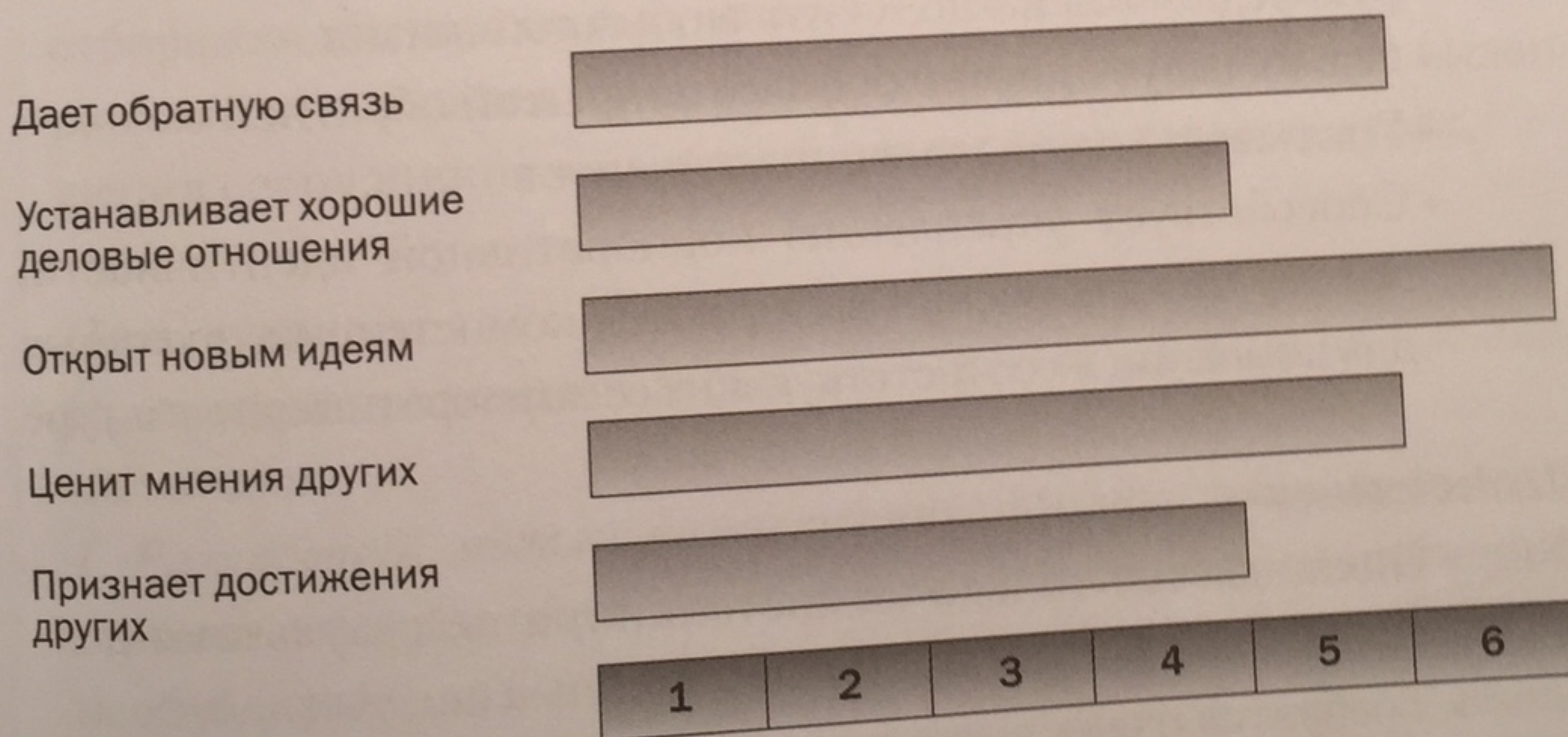
- Дает обратную связь
- Устанавливает хорошие деловые отношения
- Открыт новым идеям
- Ценит мнения других
- Признает достижения других

Их получают сам сотрудник и непосредственный руководитель (последнее оглашение)

- Организаторские способности
- Умение принимать решения
- Профессионализм
- Инициативность
- Способность к адаптации

Данные из всех заполненных опросников собираются вместе и, как правило, отправляются на обработку внешнему провайдеру (в случае заполнения в системе on-line это происходит автоматически). Услуги внешних провайдеров используются для достижения полной конфиденциальности — респонденты не должны бояться, что их ответы увидит оцениваемый, — только в этом случае есть шанс, что они честно выскажут мнение о нем. Свою оценку может подчиненному показать только непосредственный руководитель, предоставляя, таким образом, обратную связь. Результаты оценки могут выглядеть, как представлено на рис. 4.

Рисунок 4. Пример результатов оценки 360 градусов



Их получают сам оцениваемый и непосредственный руководитель (последнее оговаривается заранее).

Решения, принимаемые по итогам оценки 360 градусов

- Определение сильных сторон и областей развития сотрудника
- Данную оценку, как правило, не применяют как основание для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также при принятии кадровых решений при продвижении по службе

Какова цель проведения оценки 360 градусов в вашей компании?

- Определение потребностей в обучении и выявление областей развития — 71%
- Расширение существующей корпоративной системы оценки — 23%
- Вынесение решения о денежных компенсациях — 6%

Источник: Ashridge Management Research Group.

Преимущества

- 360 градусов — объективная всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни
- Способствует доверию, более открытой обратной связи
- Учитывает мнение внешних клиентов
- Способствует укреплению корпоративной идентичности, потому что для оценки выбираются компетенции, значимые для компании и соответствующие ее корпоративной культуре

Недостатки

- Оцениваются только компетенции, а не результаты деятельности
- Требуется очень высокая степень конфиденциальности
- Расходы на оплату услуг внешних консультантов
- Трудно добиться откровенного мнения подчиненных о менеджменте — особенно в России

Ассесмент-центр (группа)

Прообраз ассесмент-центра возник в немецкой армии во время Второй мировой войны. Были разработаны специальные ситуации, в которых оценка персонала стала применяться в военных целях. В 1960-е годы компания AT&T построила первый ассесмент-центр, назвав его Assessment Center. С тех пор стал употребляться для

Ассесмент-центр применяется для оценки компетенций под кандидатов. Включает бихевиоральные тесты, интервью, а также кейсы, специально подготовленные для ассесмент-центра. При отборе кандидатов на работу акцент делается на оценку навыков и знаний сотрудников в

Процедура

Процедура проведения оценки состоит из нескольких этапов.

1. Разработка модели компетенций. Необходимо для выявления необходимых компетенций и желательных уровней их развития по уровням (см.

Ассессмент-центр (групповой и индивидуальный)

Прообраз ассессмент-центра возник в период Первой мировой войны в немецкой армии. Для выяснения причин ухода офицеров были разработаны специальные игры, моделировавшие реальные ситуации, в которых оказывались военнослужащие. Позднее метод стал применяться в английских и американских вооруженных силах. В 1960-е годы американская телекоммуникационная компания AT&T построила здание для проведения оценки персонала, назвав его Assessment Center. Этот термин со временем стал употребляться для обозначения самой методики.

Ассессмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Он может включать бихевиоральное (от англ. behaviour — поведение) интервью, а также кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под данный набор компетенций. Выбор содержания ассессмент-центра обуславливается целью его проведения. Для отбора кандидатов на высокие позиции и оценки топ-менеджеров акцент делается на бихевиоральном интервью, для выдвижения сотрудников в кадровый резерв — на деловых играх.

Процедура

Процедура проведения ассессмент-центра состоит из нескольких этапов.

1. Разработка модели компетенций. Модель должна соответствовать общей стратегии компании и включать компетенции, необходимые для выполнения конкретной задачи. Для разработки компетенций обязательно привлекаются бизнес-лидеры и желательно первое лицо компании. Компетенции прописываются по уровням (см. рис. 5).

Рисунок 5. Ассессмент-центр. Пример расшифровки компетенции «Управление рабочим процессом» по уровням

Уровни	Поведенческие проявления
<p>3</p> <p>Уровень мастерства</p>	<p>В дополнение к уровню 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Составляет сетевые графики • При планировании учитывает не только возможную нехватку ресурсов, но и помехи внешнего характера • Увязывает планы своего подразделения с планами смежных подразделений • Строит взаимодействие со смежниками таким образом, чтобы планы и их реализация были синхронизированы и не осложняли рабочие процессы подразделений
<p>2</p> <p>Уровень опыта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разбивает рабочий процесс на ряд последовательных этапов • Выделяет этапы, которые могут быть реализованы параллельно • Внимателен к деталям • Реалистично планирует сроки выполнения каждого этапа и завершения всего процесса • Своевременно контролирует основные параметры • Обеспечивает бесперебойность работы всеми доступными способами • Распределяет временные, материальные и человеческие ресурсы, заранее продумывает, как можно компенсировать возможные ограничения • Предвидит вероятные сложности и препятствия • Заранее предпринимает действия, направленные на предотвращение потенциальных угроз
<p>1</p> <p>Уровень развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оценивает выполнимость всего процесса в целом • Концентрируется на одних этапах, упускает из внимания другие • Стремится просчитать сроки, но допускает ошибки (переоценивает или недооценивает необходимое время) • Реагирует на непредвиденные обстоятельства, но не прогнозирует их возникновение • Закладывает строго необходимое количество ресурсов • Зачастую оказывается в ситуации нехватки ресурсов из-за непредусмотренных заранее обстоятельств
<p>0</p> <p>Уровень некомпетентности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Двигается к цели без плана, по наитию • Начинает действовать сразу после постановки задачи, не спланировав процесс и не предусмотрев необходимые ресурсы • Постоянно сталкивается с тем, что действие невозможно осуществить из-за нехватки ресурсов

Источник: Ecopsy Consulting.

2. Проведение деловых игр. Тематика деловых игр должна соответствовать компетенции. Тематика кейс-стаudies должна давать возможность в разных сочетаниях в паре. За поведением наблюдатели - члены наблюдатели - департамента, представители индивидуального и группового. В дополнение к тестам, например, тесты, например, тесты. 4. Общая оценка участников. Участники высказываются о деловых играх и обсуждениях. 5. Предоставление обратной связи. Очень важно, чтобы обратная связь была обратной связью с сотрудниками. 6. Составление отчета.

В России метод становится в очень немногих компаниях проведения ассессмент-центров и проведения ассессмент-центров уже собственными центрами хорошо выстроенного кадрового резерва.

2. *Проведение деловой игры, в которой проявляются выбранные компетенции.* Тема игры может быть любой и не обязательно должна соответствовать содержанию работы сотрудника. Каждый кейс дает возможность оценить несколько компетенций в разных сочетаниях. Упражнения выполняются в группе или в паре. За поведением сотрудников следят специально обученные наблюдатели — внешние консультанты, сотрудники HR-департамента, представители бизнес-подразделений.

3. *Индивидуальное интервью с каждым участником по результатам игры.* В дополнение к кейсам могут проводиться различные тесты, например, тесты на интеллект.

4. *Общая оценка участника игры — сведение оценок.* Все наблюдатели высказывают свое мнение о поведении человека во время деловых игр и обсуждают общую оценку каждой компетенции.

5. *Предоставление обратной связи участникам ассессмент-центра.* Очень важно, чтобы консультанты/наблюдатели, дающие обратную связь сотрудникам, были исключительно тактичными и осторожными. Часто в ассессмент-центре оцениваются амбициозные сотрудники с высокой самооценкой. После проведения обратной связи у них должно остаться позитивное впечатление.

6. *Составление отчета по итогам ассессмент-центра.*

В России метод стал использоваться совсем недавно. Он применяется в очень немногих компаниях. В большинстве случаев для проведения ассессмент-центра в отечественных организациях приглашаются консультанты, владеющие этой методикой. Некоторые компании покупают технологии проведения ассессмент-центров и проводят так называемые внутренние ассессмент-центры уже собственными силами. Организация внутреннего ассессмент-центра имеет смысл только в случае, когда в компании хорошо выстроена регулярная процедура формирования кадрового резерва. В крупных компаниях в оценке участвуют

сотрудники разных подразделений компании (например, наблюдатели, работающие на одном заводе, оценивают сотрудников другого завода, с которыми они, как правило, не знакомы лично), что позволяет повысить объективность и лучше понять особенности поведения оцениваемых.

Решения, принимаемые по результатам проведения ассесмент-центра

- Подбор кандидатов на руководящие должности
- Выдвижение кандидатов в кадровый резерв

Преимущества

- Наиболее объективная оценка
- Позволяет наиболее полно выявить соответствие работников корпоративной культуре организации
- Участники ассесмент-центра за время его проведения устанавливают личные контакты друг с другом, что можно рассматривать как важный элемент командообразования в организации

Недостатки

- Большие расходы на проведение ассесмент-центра или на покупку технологий для его организации внутри компании
- Значительные затраты времени, особенно топ-менеджмента, на предварительный инструктаж (около 2 часов), участие в ассесмент-центре (1,5–2 дня) и анализ результатов
- Высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников

4. ЧТО ЖЕ

Эффективность метода, столько от его со-
культуре организа-
Методы оценки мо-
дин развития и пот-
В системе оценки
несколько методов
может применятьс-
работников – Пер-
360 градусов.

Наиболее распро-
странении системы оц-

1. Несоответствие

Решив перенять зап-
ют просто не готов-
условия их эффект-
организациях, где у-
ни умения давать об-
самого метода. Дру-
усредненные компет-
пании, то результат
будет измерить нево-
мотивации.

Рекомендация: по-
объяснить руковод-
постепенно переход-

2. Негативное отно-

Рекомендация: объ-

4. ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ?

Эффективность метода оценки зависит не столько от него самого, сколько от его соответствия бизнес-задачам и корпоративной культуре организации, а также от грамотности внедрения. Методы оценки могут сменять друг друга в зависимости от стадии развития и потребностей организации.

В системе оценки одной и той же компании могут сочетаться несколько методов. Например, на крупном заводе для рабочих может применяться аттестация, для инженерно-технических работников — Performance Management, для менеджеров — 360 градусов.

Наиболее распространенные ошибки и трудности при внедрении системы оценки персонала

1. Несоответствие метода оценки степени зрелости организации

Решив перенять западные методы оценки, многие компании бывают просто не готовы к ним и не способны выполнить основные условия их эффективности. Например, метод РМ бесполезен в организациях, где у руководителей нет ни времени, ни желания, ни умения давать обратную связь подчиненным, что составляет суть самого метода. Другой пример: если в основу оценки легли некие усредненные компетенции, не соответствующие бизнес-целям компании, то результативность труда сотрудников по их достижению будет измерить невозможно, равно как и связать оценку с системой мотивации.

Рекомендация: попробовать другой метод, например, МВО, объяснить руководителям, зачем и как давать обратную связь, постепенно переходить на РМ.

2. Негативное отношение сотрудников к любой оценке их работы

Рекомендация: объяснить все преимущества оценки для персо-

нала, представить оценку как процедуру, направленную на развитие, мотивацию и карьерный рост сотрудников.

3. Оценка личных качеств сотрудника в отрыве от должностных обязанностей и компетенций

Рекомендация: четко прописать компетенции, КРІ и критерии их измерения, обучить менеджеров технологии оценки.

4. Система оценки не связана с системой материальной и нематериальной мотивации и поэтому выглядит в глазах менеджеров и сотрудников как пустая бюрократическая процедура.

Рекомендация: при разработке системы оценки обязательно продумать ее связь со всеми элементами HR-системы (см. главу 7).

5. Менеджеры считают, что на проведение оценки у них нет времени

Рекомендация: такое происходит потому, что руководители просто не заинтересованы в проведении оценки — необходимо выбрать наиболее релевантный метод оценки и объяснить ее преимущества.

6. Участие сотрудников в постановке задач минимально

Рекомендация: интенсифицировать общение с подчиненными; в некоторых случаях — перейти от массовой оценки к оценке только сотрудников с высоким потенциалом и акцентировать внимание на работе с ними. В первый раз менеджеры могут сами поставить небольшие задачи для подчиненных, а потом согласовать их с персоналом.

7. Менеджеры дают плохую обратную связь, а сотрудники не умеют воспринимать ее

Рекомендация: обратить внимание на развитие общих управленческих навыков в части коммуникаций с подчиненными.

8. Заниженная или завышенная самооценка сотрудников

Работники с заниженной самооценкой, как правило, безынициативны, боятся брать на себя ответственность. Сотрудники с

завышенной самооценкой — это «звезды», которые считают, что оценка не для них.

Рекомендация: подходить к вопросу постепенно, с терпением, обеспечивать методическую помощь со стороны HR-департамента, проводить обучение менеджеров.

Применимость отдельных методов в компаниях разного типа

МВО

Необходимые условия:

- Способность самостоятельно ставить себе задачи
- Умение менеджеров давать обратную связь

Performance Management

Этот метод может быть хорош:

- В небольших молодых компаниях, где система оценки внедряется впервые
- В компаниях с традициями открытых коммуникаций, где менеджеры привыкли давать сотрудникам обратную связь, пусть даже неформально
- В компаниях, которые придерживаются концепции непрерывного обучения и выделяют большой бюджет на обучение

РМ нецелесообразен или преждевременен в компаниях, где:

- Силье руководства крайне авторитарен, менеджеры принимают единоличные решения, которые не обсуждаются
- Оценка не проводится ни в какой форме, менеджеры говорят, что у них нет времени на нее
- Топ-менеджеры дистанцируются от подчиненных и не стремятся к общению с ними
- Руководители не умеют давать обратную связь
- Руководители не умеют четко ставить задачи и отслеживать их решение

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

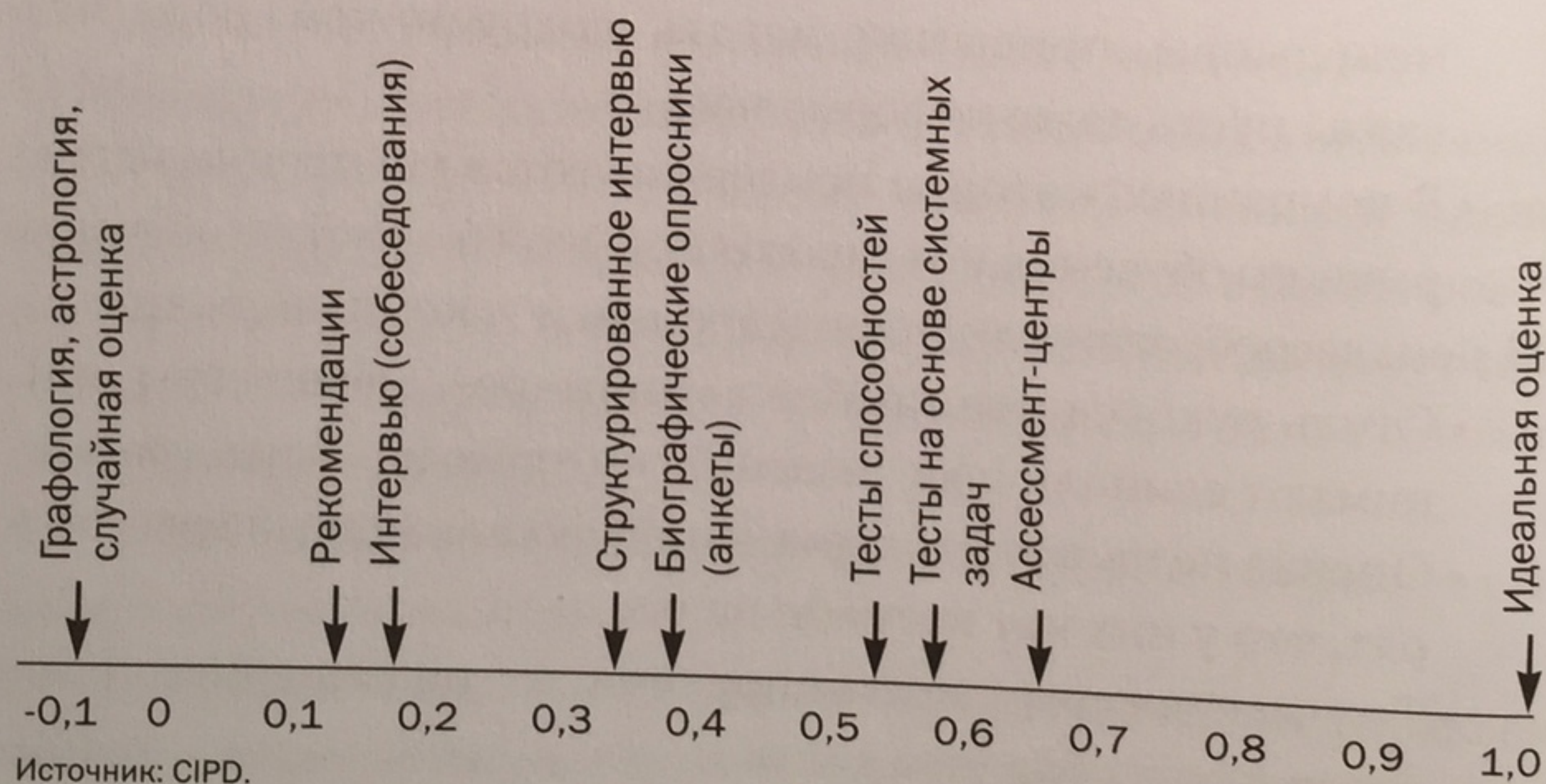
- Сотрудники безынициативны, инертны, не заинтересованы в карьерном росте
- Обучению и развитию персонала не уделяется должного внимания

360 градусов

Необходимые условия:

- Зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи
- В компании налажены коммуникации, люди хорошо знают друг друга
- Высокая степень доверия (открытый диалог на совещаниях, конфликты разрешаются без участия менеджмента, минимум сплетен, сотрудники открыто дают оценку менеджменту, команда работает эффективно)
- Сотрудники сами заинтересованы в оценке, т.е. считают, что она является главным элементом для их развития

Рисунок 6. Точность различных методов оценки



, не заинтересова-
ется должного

к обратной связи
оди хорошо знают

алог на совеща-
ия менеджмента,
го дают оценку
вно)

ке, т.е. считают,
их развития

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ

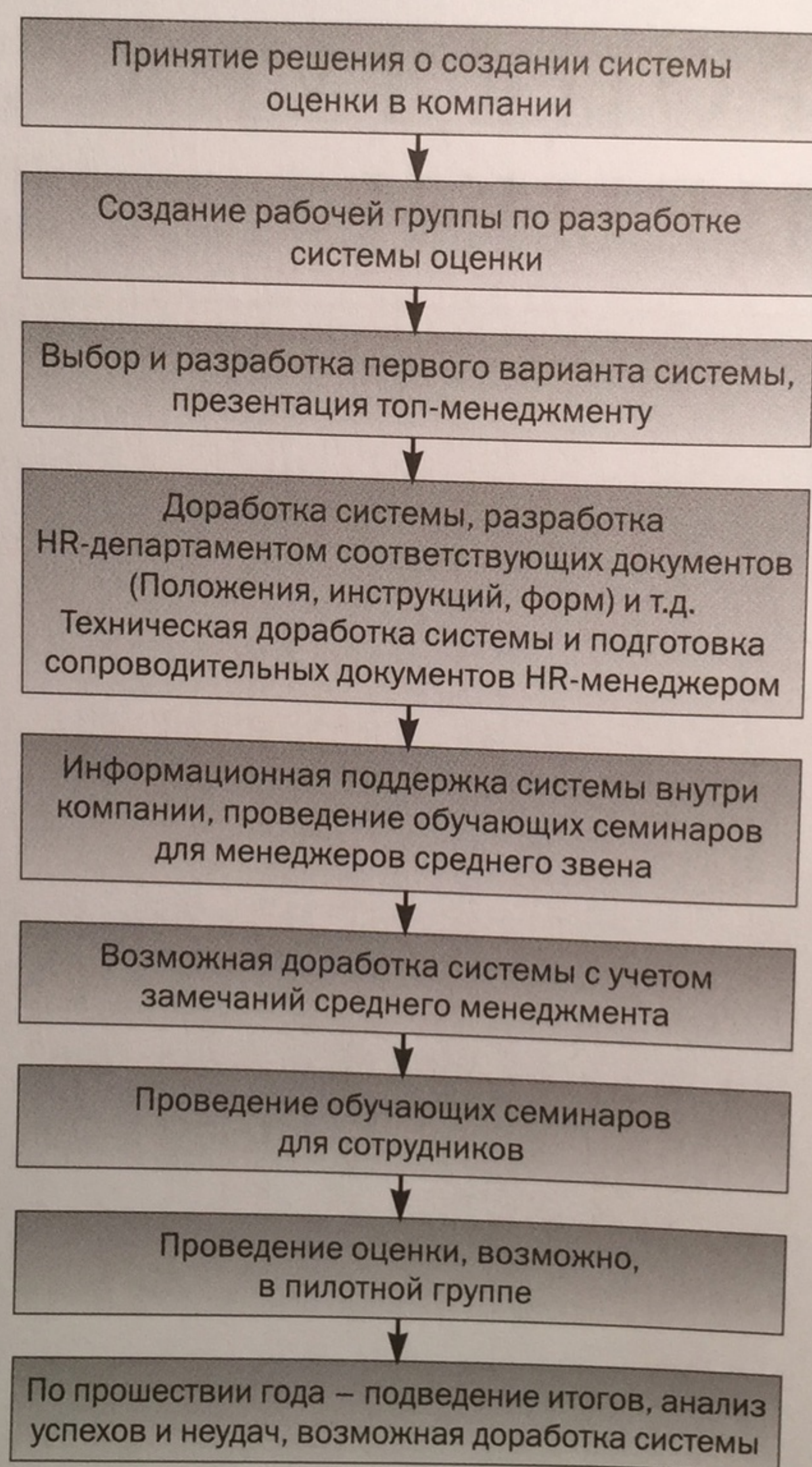
Идеальная оценка

0,8 0,9 1,0

1. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

Внедрение системы оценки в компании происходит в несколько этапов, описанных на рисунке 7.

Рисунок 7. Этапы разработки системы оценки персонала в компании



1. Принятие решения о
топ-менеджментом и Н
Главное условие при при
оценки в компании – и
в целесообразности начи
креплена формальными
жениями, особенно в ро
Действия на данном эта
1) Необходимо определ
ее введение скажется на
основные факторы, моти
но можно провести неб
сотрудников.
2) HR-департамент мож
презентацию для топ-м
и недостатках разных м
3) Менеджмент компан
сти внедрения системы
предварительное решен
пользоваться.
4) Выносится решение
2. Создание рабочей гру
В рабочую группу долж
среднего звена, HR-д
в случае, если последн
трених коммуникаци
танты, если принято ре
Членами рабочей груп
ки, что имеет целый р
разбираются в деталях
этот шаг руководства

1. Принятие решения о создании системы оценки в компании топ-менеджментом и HR-департаментом компании

Главное условие при принятии решения о построении системы оценки в компании — искренняя уверенность топ-менеджеров в целесообразности начинания. Лучше всего, если она будет подкреплена формальными документами — приказами и распоряжениями, особенно в российских компаниях.

Действия на данном этапе:

- 1) Необходимо определить, какие цели преследует оценка и как ее введение скажется на мотивации сотрудников. Чтобы понять основные факторы, мотивирующие сотрудников, предварительно можно провести небольшое исследование, например, опрос сотрудников.
- 2) HR-департамент может подготовить и провести небольшую презентацию для топ-менеджмента компании о преимуществах и недостатках разных методов оценки.
- 3) Менеджмент компании принимает решение о целесообразности внедрения системы оценки в компании в целом, а также предварительное решение о методе оценке, который будет использоваться.
- 4) Выносится решение о создании рабочей группы.

2. Создание рабочей группы

В рабочую группу должны входить представители менеджмента среднего звена, HR-департамента, юридической и PR-служб в случае, если последняя выполняет функции поддержки внутренних коммуникаций в компании, а также внешние консультанты, если принято решение об их привлечении.

Членами рабочей группы могут стать также рядовые сотрудники, что имеет целый ряд преимуществ. Во-первых, они хорошо разбираются в деталях производственного процесса. Во-вторых, этот шаг руководства дает понять остальным сотрудникам,

что система оценки — не инструмент наказания. В-третьих, он повышает лояльность персонала по отношению к компании. Возглавляет рабочую группу обычно HR-директор, но ее руководителем может стать и линейный менеджер, что существенно облегчит внедрение системы и ее адаптацию к различным видам бизнеса и группам сотрудников.

Рабочая группа готовит и представляет топ-менеджменту компании подробный план действий по созданию и внедрению системы, а также бюджет, если это необходимо.

3. Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы

Создание самой системы происходит в несколько этапов:

Во-первых, разрабатывается система корпоративных компетенций, часто для этой цели привлекаются внешние консультанты (подробнее об этом говорится в главе 4).

Во-вторых, разработка системы оценки влечет за собой уточнение/обновление ряда управленческих инструментов компании, как то:

- 1) Уточняется организационная структура компании и соответственно линейное подчинение. Это важно для выстраивания «каскада» оценки по разным уровням организационной иерархии (необходимо понять, кто кого будет оценивать).
- 2) Система оценки соотносится с системой бизнес-планирования в компании и ключевыми показателями эффективности.
- 3) Система оценки должна вписаться в весь спектр HR-инструментов: систему компенсаций и льгот, нематериального стимулирования, обучения и развития, планирования карьеры сотрудников и т.д.
- 4) Необходимо пересмотреть и уточнить должностные инструкции, особое внимание следует обратить на индивидуальные ключевые показатели эффективности — они должны быть логически связаны с корпоративными показателями эффективности.

Результатом деятельности
ательное определение
оценки, набора корпор
варианты форм. Как
дает подробную презе
нии пожеланий топ-м
му и утверждается ее

4. Доработка системы

HR-департаментом

Работа на данном эт
ментом. Ему предсто

1) Положение об оцен

проведения оценки,

включается пункт о

нематериальная моти

по результатам оцен

2) Оценочные формы

бор метода оценки. С

персонала или же ра

жности сотрудника н

3) Инструкции для

держат подробное оп

материалов до пред

по заполнению оцен

тервью. Желательно

оценивающих (мене

Грамотно составлен

не один раз, а много

Результатом деятельности рабочей группы должно стать окончательное определение метода оценки, структуры системы оценки, набора корпоративных компетенций, оценочной шкалы, варианты форм. Как правило, руководитель рабочей группы делает подробную презентацию для топ-менеджмента. На основании пожеланий топ-менеджмента вносятся коррективы в систему и утверждается ее окончательный вариант.

4. Доработка системы и подготовка документов

HR-департаментом

Работа на данном этапе полностью выполняется HR-департаментом. Ему предстоит подготовить следующие документы:

1) *Положение об оценке.* В данном документе указывается цель проведения оценки, подробная процедура и сроки. Сюда же включается пункт о том, какие решения (пересмотр зарплаты, нематериальная мотивация, обучение и т.д.) будут вынесены по результатам оценки.

2) *Оценочные формы.* На структуру оценочных форм влияет выбор метода оценки. Формы могут быть одинаковыми для всего персонала или же разными в зависимости от значимых для должности сотрудника компетенций.

3) *Инструкции для менеджера и сотрудника.* Инструкции содержат подробное описание всех этапов оценки — от подготовки материалов до предоставления обратной связи, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью. Желательно составить два варианта инструкций: для оценивающих (менеджеры) и для оцениваемых (сотрудники). Грамотно составленные инструкции можно будет использовать не один раз, а многократно в дальнейшем.

5. Информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучения для менеджеров (оценивающих)

На данном этапе необходимо организовать информационную поддержку системы внутри компании. Это может быть публикация серии статей в корпоративной прессе, информация на сайте компании и т.д.

В этот же период HR-департамент проводит серию обучающих семинаров для среднего менеджмента. Лучше всего это делать в группах по 10–12 человек. График проведения обучающих семинаров должен быть составлен и разослан менеджерам заранее. Желательно, чтобы рассылка графика сопровождалась обращением первого лица компании (например, через корпоративный сайт) с объяснением важности данного мероприятия.

План семинара должен включать следующие моменты:

- Разъяснение преимуществ оценки для компании и сотрудников. В этом процессе могут принимать участие не только сотрудники HR-департамента, но и руководители среднего звена, входившие в рабочую группу. Можно подкрепить обоснование необходимости оценки словами директора компании. Все это сделает ваши доводы более вескими
- Четкое описание последовательности проведения оценки и годового цикла оценки
- Подробный рассказ о структуре оценочных форм и способе их заполнения со ссылками по каждому пункту на инструкцию, составленную на предыдущем этапе
- Практический тренинг постановки задач и их соотнесения с бизнес-планом с помощью техники SMART. Можно попросить участников принести старый бизнес-план и показать, как основные задачи связаны с бизнес-планом
- Рассказ о том, какие последствия будут иметь результаты оценки для сотрудников. Необходимо показать, как ре-

результаты оценки
и премий сотруд
нематериальное
ние и т.д.

• Практический т
интервью с сотр
бые иллюстраци
деофильмы

Продолжительность
от 2 часов до 1,5 дней,
диров. Оптимальная
нии системы и по 0,5 д

*6. Доработка системы
среднего звена*

В ходе обучающего
по совершенствовани
ми. После сбора данны
обсуждает все предло

7. Проведение обучени

Численность групп т
включаются сотрудни
гут быть из разных по
чению элементы кома
Обучение персонала
менеджеров (см. п. 5
объясняется с точки з
там этого этапа такж

зультаты оценки повлияют на размер заработной платы и премий сотрудников, их выдвижение в кадровый резерв, нематериальное стимулирование, направление на обучение и т.д.

- Практический тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками. Здесь можно использовать любые иллюстративные материалы, например, учебные видеофильмы

Продолжительность обучающего семинара обычно составляет от 2 часов до 1,5 дней, в зависимости от подготовленности менеджеров. Оптимальная продолжительность 1–1,5 дня при введении системы и по 0,5 дня на семинары в последующие годы.

6. Доработка системы с учетом пожеланий менеджеров среднего звена

В ходе обучающего семинара все предложения менеджеров по совершенствованию системы должны фиксироваться тренерами. После сбора данных рабочая группа собирается еще один раз, обсуждает все предложения и вносит требуемые коррективы.

7. Проведение обучения для персонала

Численность групп также составляет 10–12 человек. В группу включаются сотрудники одного должностного уровня. Они могут быть из разных подразделений компании — это добавит обучению элементы командообразования.

Обучение персонала строится по той же схеме, что и обучение менеджеров (см. п. 5), но с тем отличием, что весь материал объясняется с точки зрения действий сотрудников. По результатам этого этапа также возможна доработка системы.

8. Проведение оценки

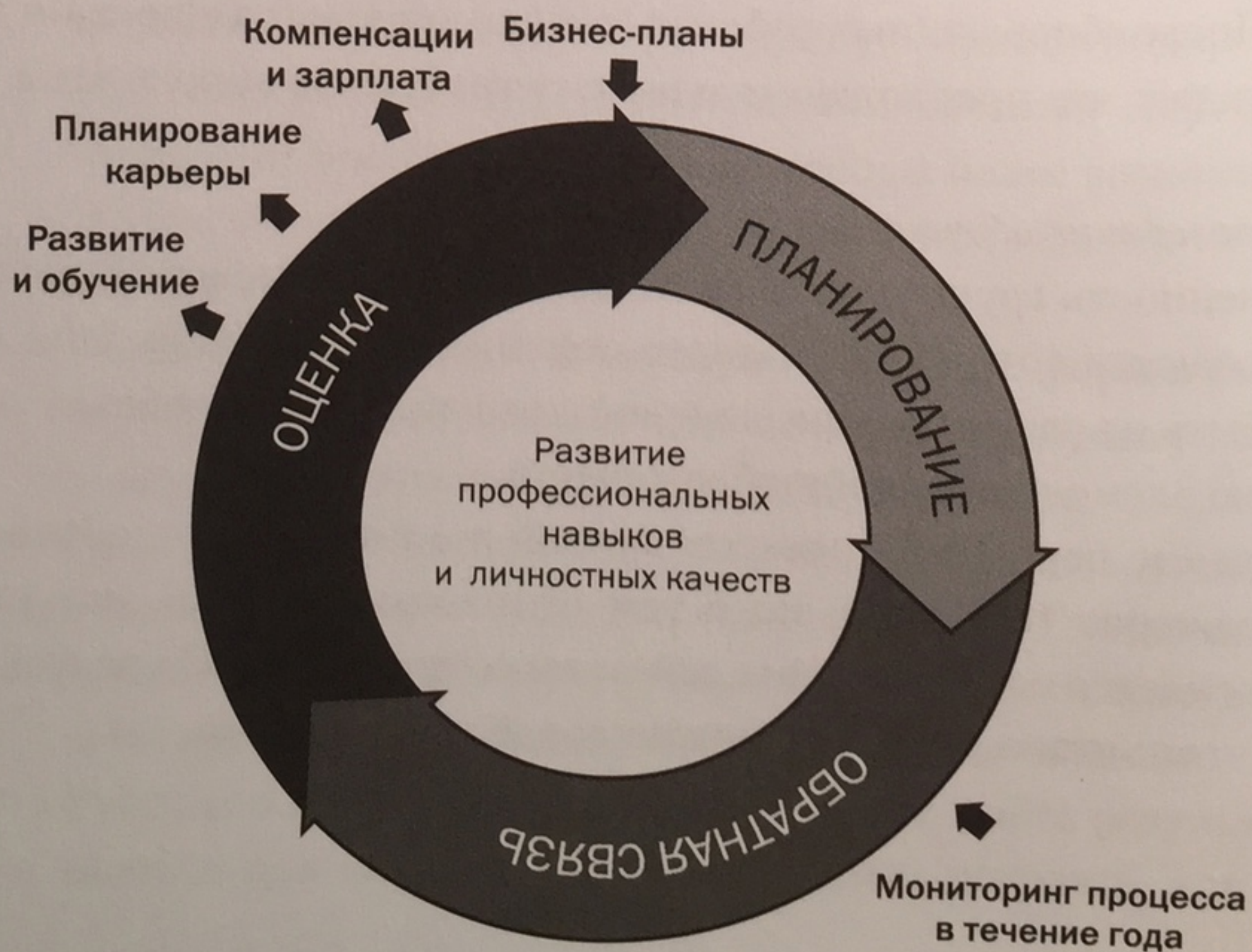
Первую оценку персонала можно считать апробацией системы. Можно провести ее в пилотной группе. Во время проведения оценки главная задача HR-департамента — оказывать консультационную поддержку руководителям и сотрудникам.

9. Подведение итогов, анализ успехов и неудач

Через год необходимо собрать комментарии менеджеров по поводу эффективности проведенной оценки и свести все их рекомендации в единый документ. Далее, основываясь на обратной связи, обсудить корректировки системы с топ-менеджментом. Последний шаг — окончательная доработка системы и исправление ее недостатков и недочетов.

2. ГОДОВОЙ ЦИКЛ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

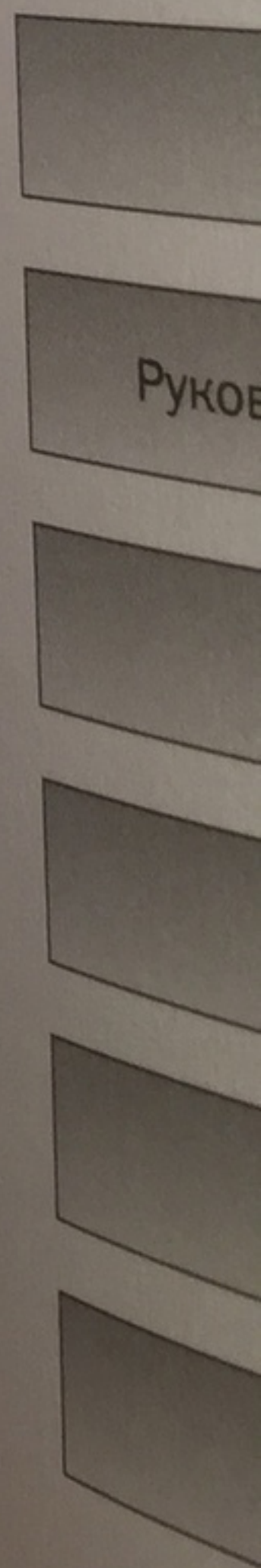
Рисунок 8. Цикл планирования и оценки деятельности сотрудников



1. Составление и согласование...
Как только утверждены, сформированные...
няются ключевые показатели...
всех сотрудников эти результаты, которых...
стратегии и миссии организации...

2. Планирование работы...
После утверждения и...
процесс оценки. HR-...
ния оценки. В процессе...
кроме тех, которые...
оценка проходит по...

Рисунок 9. Каскадирование



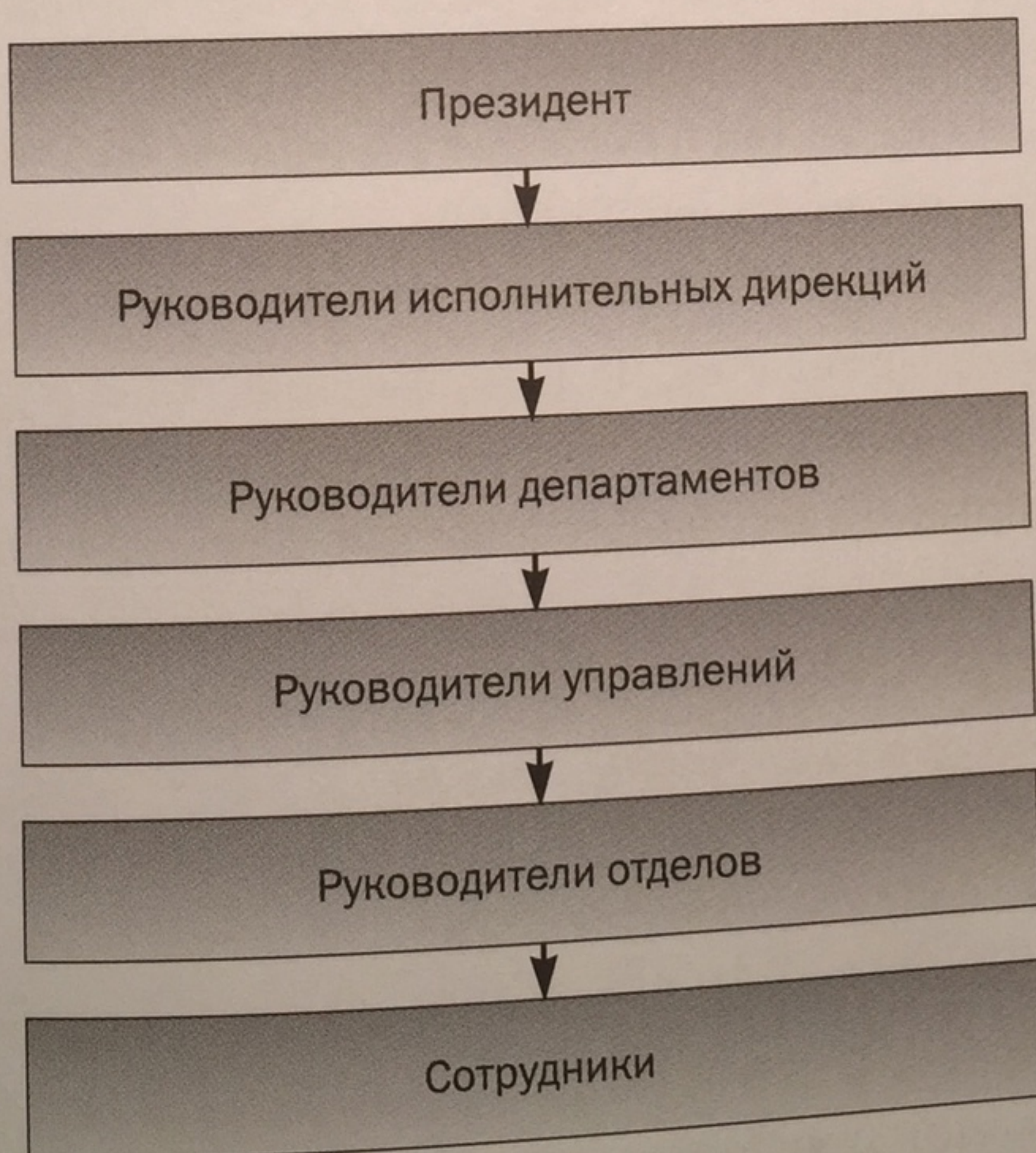
1. Составление и согласование бизнес-планов

Как только утверждаются годовые бизнес-планы подразделений, сформированные на основе бизнес-плана компании, и уточняются ключевые показатели эффективности, с ними знакомят всех сотрудников этих подразделений. Бизнес-планы отражают результаты, которых сотрудники должны достичь в рамках стратегии и миссии организации.

2. Планирование работы

После утверждения и коммуникации бизнес-планов начинается процесс оценки. HR-департамент составляет графики проведения оценки. В процедуре принимают участие все сотрудники, кроме тех, которые находятся на испытательном сроке. Сама оценка проходит по каскадному принципу.

Рисунок 9. Каскадирование оценки в компаниях



Каскадный принцип позволяет корректировать результаты оценки менеджером нижестоящих сотрудников с учетом оценки, поставленной этому менеджеру вышестоящим руководителем. Такой подход дает возможность получить цельное представление об эффективности работы персонала разных уровней в компании.

Первое лицо компании либо исключается из процедуры оценки, либо, по решению самого руководителя, может оцениваться внешними консультантами, как правило, методом глубинного интервью.

Следует учесть, что процедура оценки в зависимости от величины компании длится от 2 недель до 2 месяцев.

Процесс постановки задач как таковой начинается с того, что руководители и сотрудники совместно определяют ожидаемые результаты работы в следующем финансовом году. Инициировать обсуждение может как сотрудник, так и руководитель. Однако руководители несут ответственность за то, чтобы обсуждение прошло и были определены ожидаемые результаты. Руководитель по матрице должен согласовать задачи на следующий год до их окончательного утверждения.

Результатом такого обсуждения является заполнение формы в части «Основные задачи». Форма заполняется в двух экземплярах, которые хранятся у менеджера и подчиненного. В конце года данная форма будет использоваться в оценке деятельности сотрудника.

3. Мониторинг текущей деятельности

В течение всего года руководитель и сотрудник ведут постоянный диалог по следующим вопросам:

- Мониторинг текущей деятельности и ключевые рабочие вопросы
- Достижения и недостатки в работе

• Методы улучшения установленных формальных встреч
• Чтобы такие встречи
• Внеочередная встреча
• Перевод сотрудников
• Смене руководителей
• Резком изменении обстоятельств (к

В каком виде

Существует

1. Внесение

Типовые формы

поративной

они распечатаны

формы хранения

2. Внесение

Последовательность

форм:

• Сотрудники

• Форма автосохранения

электронная

• Руководители

вносит свои

• Форма разговора

интервью

• После интервью

фиксируются

подписи

• Руководители

подписываются

- Методы улучшения качества работы и корректировка установленных в начале года задач (по необходимости)

Формальная встреча обязательна раз в 6 месяцев, желательно, чтобы такие встречи проводились чаще.

Внеочередная встреча проводится при:

- Переводе сотрудника в другое подразделение
- Смене руководителя
- Резком изменении задач вследствие появления новых обстоятельств (кризис, изменение рынка и т.д.)

В каком виде заполнять оценочные формы

Существует два способа заполнения оценочных форм:

1. Внесение оценок в бумажный документ от руки

Типовые формы обычно хранятся в электронной корпоративной библиотеке документов, перед оценкой они распечатываются и заполняются. Заполненные формы хранятся в бумажном виде.

2. Внесение оценки в форму в режиме онлайн

Последовательность действий при заполнении онлайн-форм:

- Сотрудник делает отметки в форме
- Форма автоматически пересылается руководителю по электронной почте
- Руководитель проверяет правильность заполнения, вносит свои поправки
- Форма распечатывается и проводится оценочное интервью
- После интервью согласованная оценка окончательно фиксируется в электронном виде с сотрудником, он подписывает ее электронной подписью
- Руководитель подписывает форму электронной подписью

- Форма пересылается вышестоящему руководителю, он ставит свою электронную подпись
- После прохождения всех уровней организационной иерархии форма автоматически пересылается в HR-департамент
- Формы за текущий и за ряд предыдущих лет хранятся в электронном виде в HR-департаменте, у руководителя и сотрудника

Данный способ удобен с точки зрения минимизации бумажного документооборота и повышения скорости обмена информацией между географически удаленными филиалами.

Главная опасность — большое искушение подменить оценочное интервью на общение по электронной почте. Этого делать ни в коем случае нельзя, так как именно живая обратная связь и личное общение являются неотъемлемыми составляющими оценки.

4. Оценка работы

Ближе к окончанию 12-месячного цикла оценки планируется встреча по обсуждению итоговой оценки. Инициировать обсуждение может как сотрудник, так и руководитель. Снова именно менеджеры несут ответственность за то, чтобы оно имело место. Сотрудник получает от HR-департамента оценочную форму и заполняет ее в разделе «Оценка задач (количественные и качественные показатели) и компетенций», тем самым оценивая свою собственную деятельность за прошедший период. Затем он указывает возможные способы улучшения показателей эффективности труда и свои пожелания по обучению на предстоящий год.

В это же время руководитель также независимо производит оценку выполнения задач подчиненным и его компетенций, про-

думывает план развития или выделяет области развития на следующий год.

После этого сотрудник и руководитель встречаются друг с другом и обсуждают достигнутые результаты в сравнении с запланированными показателями.

Менеджер дает обратную связь. Решения по оценке будут служить основанием для пересмотра заработной платы, выплаты премии. Все решения и сама оценка должны быть согласованы с руководителем по матрице.

Итоги собеседования фиксируются в оценочном листе, его подписывают и руководитель, и сотрудник. Затем форму подписывает вышестоящий менеджер, и в случае разногласий в оценке его мнение является решающим и окончательным. У руководителя и сотрудника хранятся копии оценочного листа, а оригинал – в HR-департаменте.

5. Анализ результатов деятельности

Заполненные формы отправляются в HR-департамент, где они хранятся в течение года. Данное подразделение анализирует результаты оценки, на основании которых:

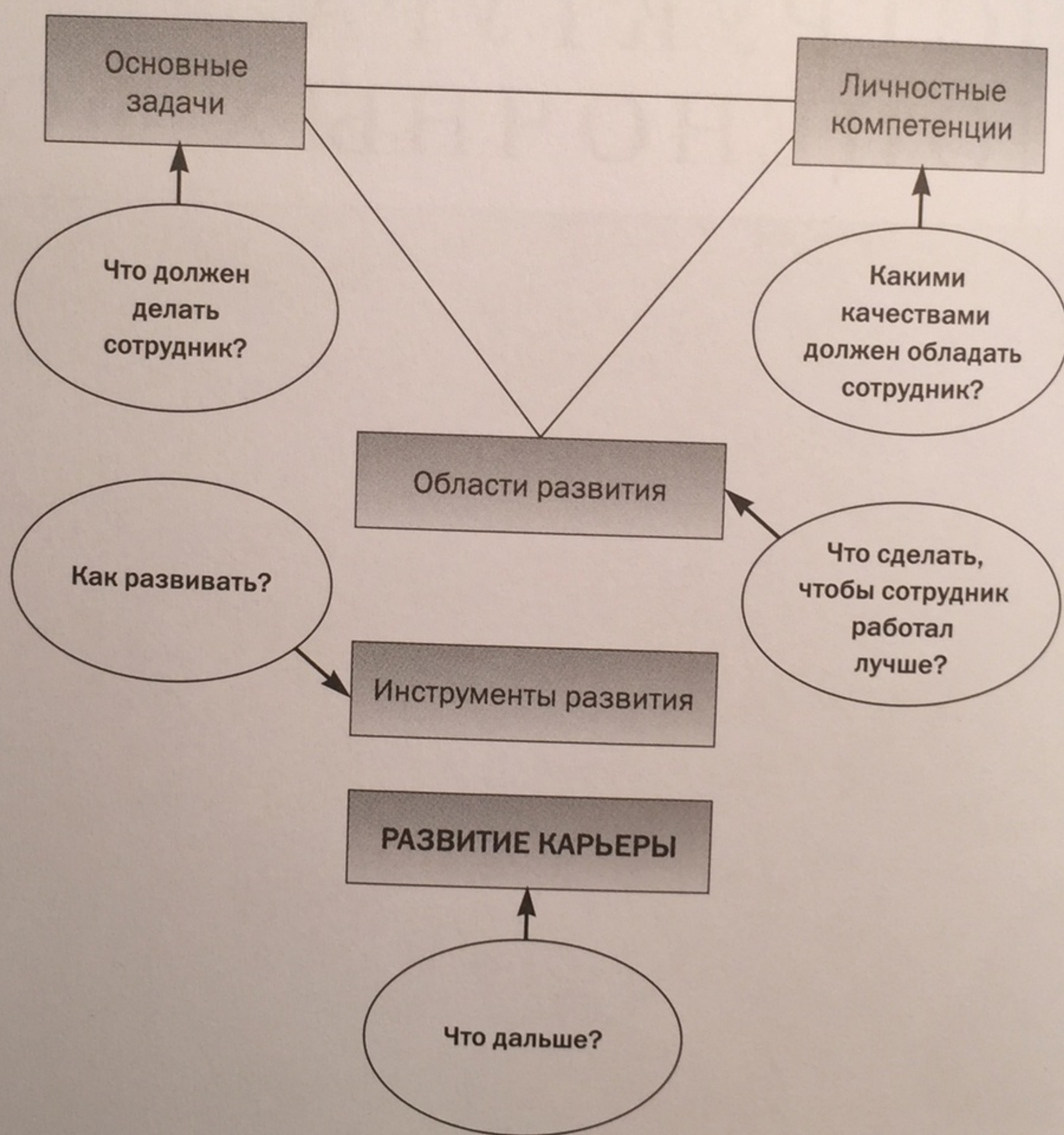
- Дает рекомендации комиссии по пересмотру заработной платы и выплаты бонусов сотрудникам
- Составляет план обучения и развития сотрудников компании
- Составляет план формирования кадрового резерва

СТР.
ОЦЕ

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Так как наиболее сложную структуру имеют оценочные формы метода Performance Management, то в данной книге мы рассмотрим именно их. Для составления других форм можно использовать только часть указаний, приведенных ниже.

Рисунок 10. Составные части формы оценки



1. ОСНОВНЫЕ

От того, насколько
компетентности в оценоч
В процессе выявление
несколько шагов.

Шаг 1. Определение
В любом бизнесе с
части. Первая фиксация
тренинговых документа
управленческие ин
ложения о подраз
или, на уровне сот
ных компаниях — J

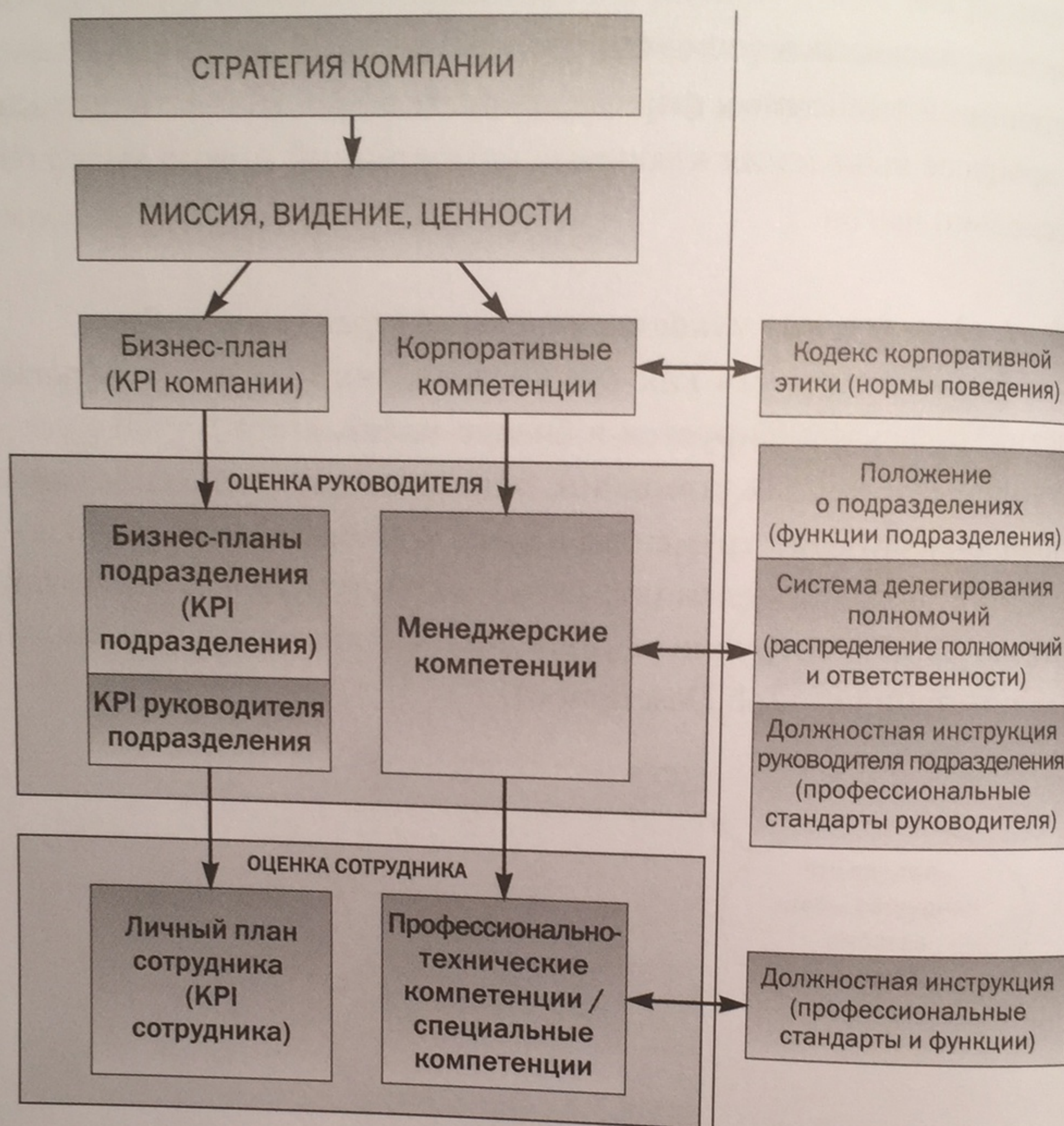
1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

От того, насколько точно определены задачи и прописаны компетенции в оценочных формах, зависит эффективность оценки. В процессе выявления ключевых компетенций можно выделить несколько шагов.

Шаг 1. Определение наиболее важных направлений работы

В любом бизнесе есть как сущностная, так и функциональная части. Первая фиксируется в бизнес-плане, а вторая — во внутренних документах компании, описывающих и закрепляющих управленческие инструменты: кодекс корпоративной этики, положения о подразделениях, схема делегирования полномочий или, на уровне сотрудника, должностные инструкции (в западных компаниях — Job Description).

Рисунок 11. Уровни оценки и документы — источники данных для их описания



Для определения направлений работы можно использовать должностную инструкцию (см. формы 7–8) в части основных обязанностей сотрудника.

Должностная инструкция должна содержать:

- Общие положения (полное наименование должности; должностной уровень (грейд); в чьем подчинении находится сотрудник; сотрудники в подчинении; порядок за-

мещения; мат
тивных докум
ния к профес
• Функции (осн
ствия с Поло
• Должностные
работ)
• Права
• Ответственно
• Взаимоотнош
• Показатели о
• Дата составле

При постановке зад
направления работ
стоящее время, на
в чем заключаются
специальные прое
На всех этих пункт
сотрудника перед
конкретных задач.

Шаг 2. Установле
Бизнес-план являе
ки деятельности.
показатели эффе
в рамках системы
ников по группам
подразделения.

мещения; материальная ответственность; список нормативных документов, которыми руководствуется; требования к профессиональной квалификации)

- Функции (основные задачи данной должности в соответствии с Положением о подразделении)
- Должностные обязанности (операции, процедуры, виды работ)
- Права
- Ответственность
- Взаимоотношения, связи по должности
- Показатели оценки работы
- Дата составления и срок действия

При постановке задач на текущий год необходимо понять, какие направления работы особенно важны для успеха бизнеса в настоящее время, на каких ключевых областях делается акцент, в чем заключаются самые важные долгосрочные задачи, какие специальные проекты или инновации планируются в работе. На всех этих пунктах руководитель должен заострить внимание сотрудника перед тем, как переходить собственно к постановке конкретных задач.

Шаг 2. Установление связи с бизнес-планом

Бизнес-план является источником и двигателем процесса оценки деятельности. Он задает общие для организации ключевые показатели эффективности (KPI). Процесс постановки задач в рамках системы оценки помогает распределить задачи сотрудников по группам задач, которые соответствуют бизнес-плану подразделения.

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 7. Пример должностной инструкции ведущего специалиста отдела подбора персонала (российская финансовая компания)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ведущего специалиста отдела подбора персонала

№ _____

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Ведущий специалист отдела подбора персонала непосредственно подчиняется начальнику отдела подбора персонала HR-департамента.

Основная задача деятельности - обеспечение кадрами.

Квалификационные требования, предъявляемые к ведущему специалисту отдела подбора персонала:

Образование - высшее психологическое, юридическое, экономическое.

Опыт работы - не менее 2-х лет в аналогичной позиции.

Ведущий специалист отдела подбора персонала должен уметь: оценивать резюме кандидатов, исходя из требований на вакансии; сортировать резюме по классификаторам; оптимизировать поиск; применять различные методы поиска персонала; работать в WORD, EXCEL.

Личностные компетенции: нацеленность на результат, способность анализировать информацию, умение работать в команде, клиентоориентированность, четкое выполнение поставленных задач, стрессоустойчивость.

В своей деятельности руководствуется: действующим законодательством, документами органов управления компании, действующими нормативными и технологическими документами компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об HR-департаменте, Положением об отделе подбора персонала; настоящей должностной инструкцией. Выполняет распоряжения руководителя HR-департамента.

Ведущий специалист отдела подбора персонала не является материально-ответственным лицом.

Трудовой договор заключается в соответствии с действующим законодательством РФ.

2. ФУНКЦИИ (ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ)

Осуществляет поиск персонала по заявкам на подбор специалистов.

3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Поиск персонала по заявкам на подбор специалистов:

Изучает требования к специалисту;

Готовит макеты объявлений о вакансиях;

Визитует макеты у начальника отдела подбора персонала;

Размещает объявления на сайтах: job.ru, rdw.ru, headhunter.ru, resume-bank.ru и других, исходя из специфики вакансии. А также по требованию руководителя подразделения-инициатора размещает объявление о вакансии на корпоративном сайте компании;

Осуществляет анализ анкет кандидатов;

Назначает встречи отобранным кандидатам;

Проводит интервью с кандидатами;

Организует интервью с руководителями подразделений.

Подготовка распоряжений на оплату (РНО) услуг агентств по подбору персонала:

Подготавливает по установленным правилам РНО услуг агентств по подбору персонала;

Собирает необходимые подписи;

Передаёт РНО в бухгалтерию.

Аналитика рынка вакансий:

Анализирует рынок вакансий;

Заносит результаты в файл «Маркетинг вакансий».

Имеет право:
Запрашивать у подчиненных
для выполнения в про
участвовать в про
Вести деловую пере
входящим в компе
Вносить предложение
Оптимизировать р

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ведущий специалист
обязанности и исп
содержать находя
конфиденциально
Правила трудового
своих обязанносте
отдела подбора п
трудоустройстве

5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Внешние коммуни
с представителями

Внутренние комму
по вопросам подб

Виды документов

Заявка на подбор

Заявка на подбор

Имеет доступ к эл

6. ПОКАЗАТЕЛИ С

Ведущий специалист
показателей: быс
на подбор персон

СОГЛАСОВАНО

должность

подпись

С должностной ин

должность

подпись

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Имеет право:

Запрашивать у подразделений компании информацию и документы, необходимые для выполнения возложенных обязанностей;
Участвовать в проводимых в компании мероприятиях в рамках своей компетенции;
Вести деловую переписку и представлять интересы компании по вопросам, входящим в компетенцию HR-департамента, в рамках своей компетенции;
Вносить предложения по улучшению деятельности HR-департамента;
Оптимизировать работу отдела подбора персонала.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ведущий специалист отдела подбора персонала обязан добросовестно исполнять обязанности и использовать права, предусмотренные настоящей инструкцией, содержать находящееся в пользовании имущество в сохранности. Обязан соблюдать конфиденциальность информации, составляющей коммерческую тайну. Обязан соблюдать Правила трудового распорядка. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения своих обязанностей в соответствии с настоящей инструкцией **ведущий специалист отдела подбора персонала** несет ответственность в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации и внутренними актами компании.

5. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ

Внешние коммуникации: с кадровыми агентствами по вопросам подбора персонала, с представителями СМИ по вопросам размещения объявлений о вакансиях.

Внутренние коммуникации: с линейными менеджерами и с менеджерами по персоналу по вопросам подбора персонала.

Виды документов, информация	Структурное подразделение	Срок	Периодичность
Заявка на подбор специалиста в агентство	Начальник отдела подбора персонала		По мере необходимости
Заявка на подбор специалиста			

Имеет доступ к электронным базам компании.

6. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ

Ведущий специалист отдела подбора персонала проходит оценку на основе следующих показателей: быстрота и эффективность подбора персонала; минимизация затрат на подбор персонала; количество жалоб от подразделений.

СОГЛАСОВАНО

должность

подпись

инициалы, фамилия

С должностной инструкцией ознакомлен

должность

подпись

инициалы, фамилия

«___» _____ г.

Форма 8. Пример должностной инструкции помощника руководителя департамента корпоративных финансов (российская финансовая компания)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ помощника руководителя департамента корпоративных финансов

№ _____

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность **помощника руководителя департамента корпоративных финансов (далее – помощник руководителя)** и является основным документом, регламентирующим его деятельность.

При изменении должностной инструкции работник ставится в известность под роспись.

Помощник руководителя подчиняется непосредственно руководителю департамента корпоративных финансов.

Основная задача: обеспечение оптимального режима деятельности руководителя департамента, а также сотрудников департамента корпоративных финансов.

Квалификационные требования, предъявляемые к помощнику руководителя:

- Высшее образование
- Опыт работы в качестве секретаря или личного помощника – от 2-х лет
- Знание основных продуктов MS Office, в том числе обязательно знание MS PowerPoint
- Умение работать с оргтехникой, а именно: с факсом, ксероксом, сканером, принтером, машиной для брошюровки
- Навыки работы с отчетными документами, счетами
- Свободное владение английским языком, как устное, так и письменное. Свободный перевод как с русского на английский язык, так и с английского на русский
- Профессиональные навыки общения по телефону

Личные качества:

- Ответственность, организованность, дисциплинированность, инициативность; самостоятельность, организаторские способности, коммуникабельность, доброжелательность, умение работать в коллективе, умение хранить конфиденциальную информацию, пунктуальность, аккуратность.

Помощник руководителя принимается на работу приказом по компании, по представлению руководителя департамента корпоративных финансов при согласовании с зам. председателя правления, курирующим департамент.

Прием осуществляется по предоставлению необходимых документов, после ознакомления и при условии согласия работника с должностной инструкцией, правилами внутреннего распорядка, соглашением о неразглашении конфиденциальной информации. Увольнение производится в соответствии с трудовым законодательством РФ.

2. ФУНКЦИИ (ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ)

Помощь в организации рабочего дня руководителя департамента.

Выполнение поручений руководителя департамента.

Ведение документооборота департамента.

Контроль за исполнением входящих и исходящих поручений руководителя департамента.

Составление архива департамента (в бумажном и файловом виде).

Организация переговоров и совещаний, протоколирование.

Организация взаимодействия с клиентами и партнерами.

Ведение базы данных по внешним коммуникациям.

Организация деловых поездок и командировок руководителя департамента, а также сотрудников департамента.

3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Выполнение устных и письменных поручений управляющих директоров. Ведение телефонной и административной работы по всем проектам департамента. Отслеживание состояния дел по всем проектам. Прием и факс, обложка, скрепление, хранение, отправка и прием корреспонденции. Прием и отправка бумажной и электронной корреспонденции. Ведение реестра исходящей и входящей корреспонденции. Ксерокопирование и архивирование документов. Ведение индексов документов. Коммуникации с архивом. Встречи и сопровождение клиентов в компанию.

Помощь профессиональным сотрудникам в выполнении их обязанностей. Организация конференций. Организация переговоров. Организация встреч сотрудников. Сопровождение переговоров. Доставка чая, кофе, закусок. Организация деловых поездок и командировок департамента (организация транспорта, проживание, питание и т.д.).

4. ПРАВА

Осуществлять контроль за исполнением поручений руководителя департамента. Иметь доступ к информации и строго конфиденциальной информации. Запрашивать необходимые документы у управляющих директоров. Иметь доступ к необходимым документам. Требовать представления документов, направляемых на рассмотрение.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Неразглашение информации и сведений конфиденциального характера. Современное и точное ведение Положения. Сохранность документов.

3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Выполнение устных и письменных поручений руководителя департамента, а также управляющих директоров.
Ведение телефонной и адресной книги клиентов и контрагентов, контактных листов по всем проектам департамента.
Отслеживание состояния и комплектации оргтехники (тонер и бумага в принтере, ксероксе и факсе, обложки и спирали для брошюровки, наполненность шредера и т.п.).
Отслеживание наличия канцелярских товаров в департаменте.
Прием и отправка бумажной корреспонденции, включая курьерскую службу, ведение реестра исходящей и входящей бумажной корреспонденции.
Ксерокопирование и брошюрование необходимой документации.
Ведение индексов документации по проектам, архивов, построение и поддержание коммуникаций с архивной службой компании.
Встречи и сопровождение клиентов и посетителей департамента во время их визитов в компанию.
Помощь профессиональному персоналу в подготовке материалов для клиентов, ассистирование сотрудникам департамента в рамках их профессиональной деятельности.
Организация conference calls.
Заказ переговорных комнат.
Организация встреч сотрудников и клиентов в аэропорту, заказ транспорта.
Сопровождение переговоров внутри компании (отслеживание наличия и организации доставки чая, кофе, закусок).
Организация деловых командировок руководителя департамента, а также сотрудников департамента (организация получения виз, бронирование билетов, гостиниц, проката автомобилей и т.д.).

4. ПРАВА

Осуществлять контроль за своевременным и точным исполнением поручений руководителя департамента и управляющих директоров.
Иметь доступ к информации различного характера, в том числе конфиденциальной и строго конфиденциальной, в рамках выполнения должностных обязанностей.
Запрашивать необходимую информацию по распоряжению руководителя департамента и управляющих директоров.
Иметь доступ к необходимым для качественной работы базам данных компании.
Требовать представления полного комплекта документов, комментариев к материалам, направляемых на рассмотрение руководителя департамента и управляющих директоров.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Неразглашение информации, представляющей собой коммерческую тайну, и сведений конфиденциального характера, связанных с департаментом.
Своевременное и точное выполнение поручений.
Соблюдение Положений, регламентирующих деятельность компании.
Сохранность документов.

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ

Подразделения компании:

- а. получение запрашиваемой информации;
- б. входящие и исходящие поручения руководителя департамента;
- с. входящая и исходящая информация департамента (документооборот).

Самостоятельные подразделения компании:

- д. финансовая информация;
- е. входящие и исходящие поручения руководителя и управляющих директоров;
- ф. входящая и исходящая информация руководителя департамента и управляющих директоров (документооборот).

Внешние коммуникации: с партнерами и клиентами компании

Помощник руководителя получает:

Виды документов, информация	Структурное подразделение	Срок/ Периодичность
Приказы, распоряжения и др. документы	Руководство компании	В текущем режиме
Внутренняя электронная переписка	Сотрудники подразделений компании	
Задания и поручения, связанные с выполнением функциональных обязанностей	Руководитель департамента, сотрудники подразделения	
Входящая корреспонденция	Управление делами	

Помощник руководителя передает:

Виды документов, информация	Структурное подразделение	Срок/ Периодичность
Внутренняя электронная переписка	Сотрудники подразделений Компании	В текущем режиме
Исходящая корреспонденция	Управление делами	
Выполненные задачи и поручения	Руководитель департамента, сотрудники подразделения	

7. ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ

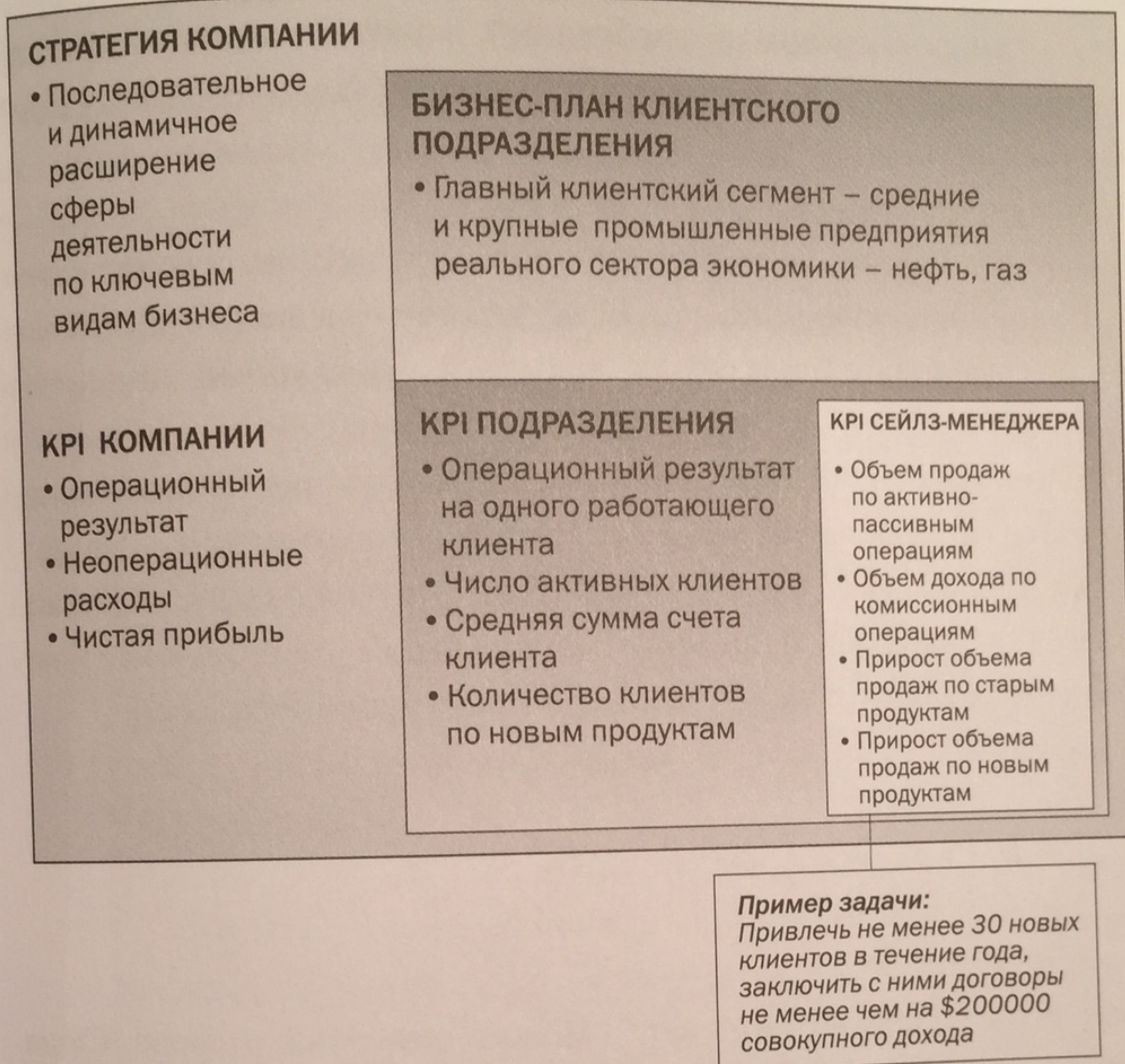
Оценка работы помощника руководителя департамента проходит на основе своевременного и точного выполнения поручений руководителя департамента, сотрудников департамента, отсутствия замечаний по выполнению профессиональных обязанностей.

СОГЛАСОВАНО

Помощник руководителя департамента корпоративных финансов
Должность

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Рисунок 12. Пример конкретной задачи сотрудника в контексте общей стратегии компании



Все возможные КРІ подразделяются на три группы:

1. Финансовые

В эту группу входят количественные показатели, которые зависят от вида бизнеса компании. В бизнес-подразделениях ими могут быть прибыль, объем продаж, количество активных клиентов, количество проданных товаров и услуг, в т.ч. новых. В поддерживающих подразделениях – расходы по сравнению с бюджетом.

2. Управленческие

Показатели этой группы учитывают выполнение всех внутренних и внешних норм и требований, качество стратегического и финансового планирования, управления бюджетом, вклад в развитие персонала.

3. Исполнительские

В данную группу включаются такие показатели, как качество выполненных операций, скорость выполнения операций, соблюдение отдельных аспектов должностной инструкции и т.д.

KPI всех трех групп могут сочетаться в разных пропорциях в зависимости от должности каждого конкретного сотрудника. Например, у руководителей будут преобладать управленческие и финансовые показатели, у менеджеров по продажам — финансовые и исполнительские, у рядовых сотрудников — исполнительские.

Шаг 3. Постановка основных задач

Задачи могут быть нескольких типов:

1. Количественные

Результат решения таких задач можно описать в цифрах. Сюда входят все задачи финансового характера: обеспечить возврат инвестиций (ROI — Return On Investment), получить заданную прибыль, сократить издержки, а также задачи по объемам: повысить объем продаж, уменьшить процент брака и т.д.

2. Проектные

Результатом решения проектной задачи является выполнение заданного проекта в определенное время в соответствии с четкими заранее известными критериями.

3. Описывающие стандарты работы

Задачи такого типа ставятся в том случае, когда невозможно прописать задачи первых двух типов. Как правило, они исполь-

зуются для сот-
кретариата, б-
фильная). Жел-
фра. Например
не позже тре-
за смену, опер-
в час. Многие
тах по нормир-
чественно, мо-
чтобы оценка
значной.

Сколько

1) Пр

от 2 д

это д

всего

2) По

эффи

этап

четн

влия

енно

свод

фор

ком

зуются для сотрудников поддерживающих подразделений — секретариата, бухгалтерии, IT-отдела (если компания не профильная). Желательно, чтобы они также были описаны в цифрах. Например: секретарь должен поднимать трубку телефона не позже третьего звонка, токарь — вытачивать 20 деталей за смену, оператор ПК — вводить в компьютер 5 документов в час. Многие из таких показателей зафиксированы в документах по нормированию труда. Если стандарт нельзя описать количественно, можно задать ему качественный критерий, но такой, чтобы оценка выполнения этого критерия была ясной и однозначной.

Сколько должно быть задач?

1) Практика показывает, что оптимальное их число — от 2 до 5. Число задач у менеджера может достигать 7, это должны быть его собственные задачи, а не задачи всего подразделения.

2) По возможности задачи должны иметь веса, или коэффициенты важности, которые будут учитываться на этапе выставления оценки по итогам всей работы за отчетный период. Выполнение каждой задачи будет влиять на общий результат пропорционально присвоенному ей коэффициенту. Однако не рекомендуется сводить оценку только к расчету по математической формуле: при таком подходе оценка становится слишком формальной.

Ключевые задачи должны отвечать требованиям техники SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound):

Specific — Конкретны. Задачи должны быть предельно ясными для всех сотрудников, перед которыми они ставятся.

Measurable — Измеримы. Задачи должны быть измеримыми — это даст возможность определить, что они достигнуты. Рекомендуется выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы понимать, на каком этапе выполнения задачи находится сотрудник в текущий момент.

Achievable — Достижимы. Задачи должны быть выполнимыми с точки зрения внешних и внутренних ресурсов компании в указанные сроки. В то же время они должны быть достаточно сложными, чтобы сотрудник прилагал усилия для их решения.

Relevant — Значимы/Релевантны. Задачи должны лежать в области профессиональных компетенций сотрудника и соотноситься с другими, более общими задачами, а также со стратегическими целями компании.

Timebound — Определены во времени. Для каждой задачи требуется очертить временные рамки. Важно обозначить даты как окончания работы, так и достижения промежуточных результатов.

Шаг 4. Определение критериев оценки

Каждой задаче необходимо задать критерии (измерения), по которым оценивается ее решение. По этим критериям можно судить не только о том, выполнена или нет задача в целом, но и о том, насколько она выполнена и каким баллом можно оценить ее выполнение.

Основные требования к критериям оценки:

- Критерии должны оценивать результат деятельности сотрудника, а не затраченные им усилия. В случае если

во время решения задачи изменились условия бизнеса и вследствие этого работник не может справиться с выполнением задачи, то менеджер должен инициировать ее корректировку

- Достижение результата должно находиться в сфере контроля сотрудника
- Критерии оценки должны быть достаточно простыми и понятными
- Критерии должны быть такими, чтобы руководитель мог собрать адекватную информацию для измерения результатов труда работника

Для измерения результатов могут использоваться следующие показатели:

- Финансовый — доход, прибыль, стоимость, издержки
- Количественный — объем выпуска продукции, количество новых продуктов, количество клиентов
- Временной — своевременное завершение работ, скорость выполнения операций, соблюдение сроков поставки
- Качественный — изменение в поведении клиентов; инновации (изобретения)
- Эмоциональный (или показатель отношения) — отношение к компании и продукту внутренних и внешних клиентов, коллег и т.д.

В принципе можно описать и измерить любую задачу, хотя это и не очень просто. Большую помощь в описании стандартов работы может оказать американский сайт www.zigonperf.com/performance. Естественно, все нормы, изложенные там, требуют адаптации в каждом конкретном случае.

Примеры основных задач

А. Количественные

1. Привлечь не менее 30 новых клиентов в течение года, заключить с ними договоры не менее чем на \$200000 совокупного дохода.
2. Достичь ежемесячного прироста со всех клиентов (срок до 01.09.200... г.):
 - валютных платежей — \$2500
 - рублевых платежей — \$2000
 - выданных рублевых и валютных кредитов — \$20000

Б. Проектные

1. Создать расчетно-информационную базу по государственным долговым обязательствам (срок до 01.12.200... г.).
2. Создать 15 консультационных пунктов на предприятиях компании N (срок — II квартал).
3. Разработать юридическую документацию для выполнения проекта ХХХ (срок — до 01.03.200... г.).
4. Провести пресс-конференцию по теме ХХХХ. Осветить ее в изданиях «Ведомости», «Известия», «Коммерсантъ», информационных агентствах (срок — февраль 200... г.).
5. Заполнить три вакансии старших клиентских менеджеров до 1 мая 200... г.

В. Описывающие стандарты работы

1. В исходящих документах должно быть не более 2% ошибок. Срок — июнь 200... г.
2. Обрабатывать не менее 50 жалоб клиентов в день.
3. Норма выработки — 150 деталей в смену.

4. Делать не менее...
5. Секретарь дол...
- звонка в 90% слу...
6. Количество жа...
7. Бухгалтерские...
- днее 4-го числа с...
8. 100% сотрудни...
9. Количество воз...
10. Юрист обраб...
- в день.

Примеры непр...
из реальной пр...

1. Задача: Поо...
с потенциальн...
Думаю, удалос...
характер. Нуж...

2. Задача: Подд...
ентами и, в со...
стараться сде...
ным как для н...
ка: Полный у...
клиентов, с не...

3. Задача: В...
сяч долларов

4. Работа с...

5. Увеличени...

4. Делать не менее 15 звонков клиентам в день.
5. Секретарь должен отвечать на телефон после 3-го звонка в 90% случаев.
6. Количество жалоб клиентов — 10%.
7. Бухгалтерские отчеты сдаются с N ошибок не позднее 4-го числа следующего месяца.
8. 100% сотрудников знают нормы техники безопасности.
9. Количество возврата из-за некачественного ремонта — 3%.
10. Юрист обрабатывает не менее 7 служебных записок в день.

Примеры неправильной постановки задач и оценок из реальной практики компаний

1. Задача: Поддержание и приумножение контактов с потенциально возможными клиентами. — Оценка: Думаю, удалось, хотя контакты носят нерегулярный характер. Нужно лучше поработать.

2. Задача: Поддержать сложившиеся отношения с клиентами и, в соответствии с политикой компании, постараться сделать бизнес с ними максимально выгодным как для них, так и для нашей корпорации. — Оценка: Полный успех на плохом рынке, удалось удержать клиентов, с некоторыми даже расширить отношения.

3. Задача: В первом полугодии получить доход 900 тысяч долларов США. — Оценка: Задача перевыполнена.

4. Работа с государственными органами.

5. Увеличение объема финансирования на 200... г.

6. Минимизировать возможные ошибки в работе.

7. Добросовестно относиться к исполнению обязанностей секретаря.

8. Сдавать бухгалтерские отчеты в срок.

2. КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенции — это личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

По данным исследований, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися корпоративными компетенциями являются:

- Навыки коммуникации
- Ориентация на результат/мотивация достижений
- Клиентоориентированность
- Умение работать в команде
- Лидерство
- Умение организовывать работу
- Знание бизнеса
- Адаптивность к изменениям
- Умение помогать другим сотрудникам в профессиональном развитии
- Умение эффективно решать проблемы

Тем не менее, для каждой организации и тем более для каждой должности набор необходимых качеств уникален.

Набор индивидуальных
из корпоративных
ристик (см. рис.

Рисунок 13. Соотношение
компетенций

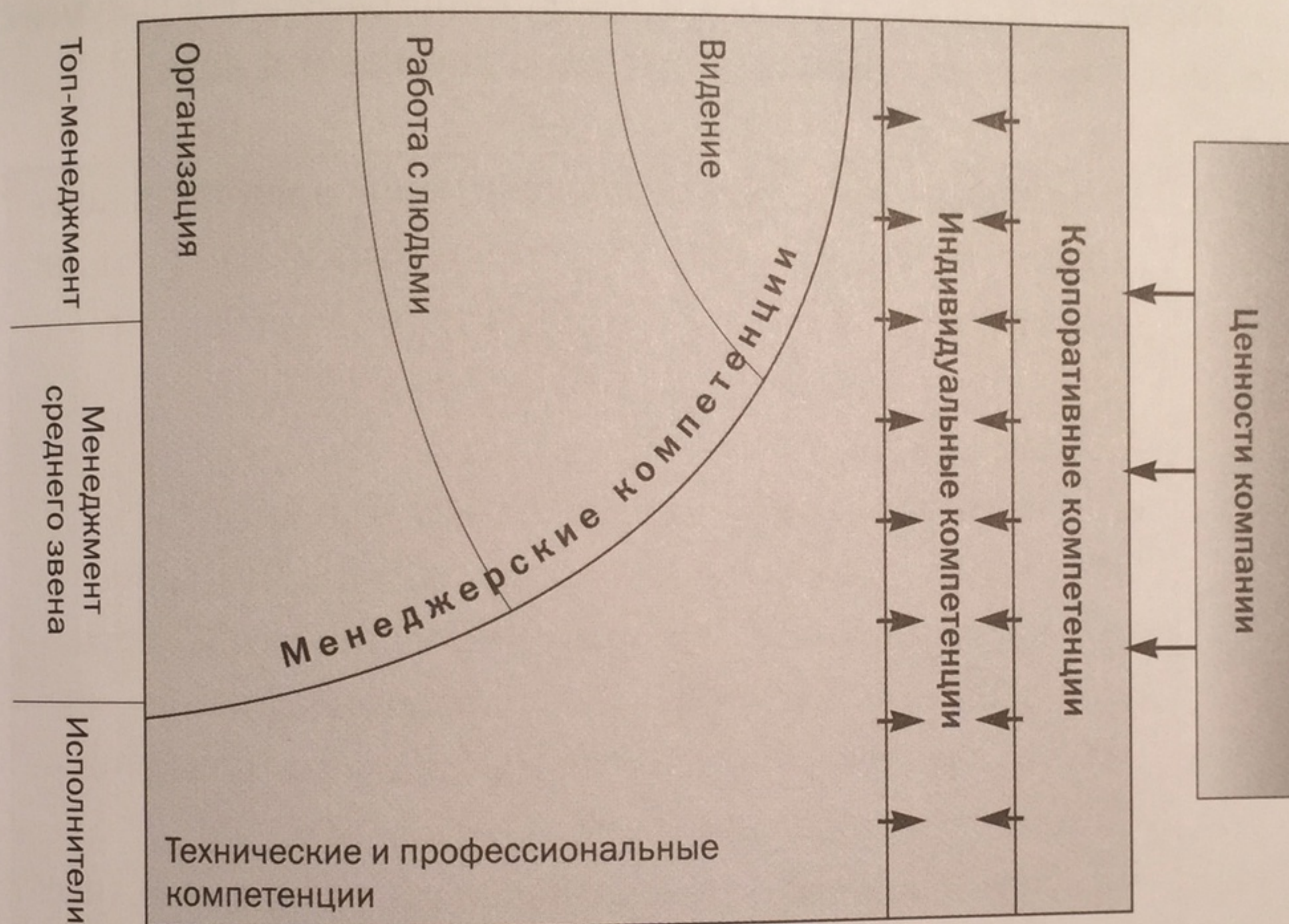
Топ-менеджмент	Организация
Менеджмент среднего звена	
Исполнители	Техничес компете

Как видно на р
сален для всех
в профессиона
менеджерских
компетенций.
техническо-пр

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных характеристик (см. рис. 13).

Рисунок 13. Соотношение корпоративных, менеджерских и профессиональных компетенций



Как видно на рис. 13, набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников. Но чем выше позиция сотрудника в профессионально-должностной иерархии, тем больше у него менеджерских и тем меньше технических и профессиональных компетенций. На исполнительском уровне присутствуют только технико-профессиональные и корпоративные компетенции.

Корпоративные компетенции

Связь с ценностями компании

Набор корпоративных компетенций одинаков для всех сотрудников. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как Стратегия и Кодекс корпоративной этики и т.д.

Цитаты из корпоративных кодексов различных компаний и возможные компетенции, следующие из их стратегии

А. Финансовая компания

«Результативность и прибыльность бизнеса»

Стратегия: устойчивое развитие, гармоничный рост.

- Основные показатели результативности нашей работы – прибыль и увеличение капитализации компании
- Пути обеспечения прибыли и роста капитализации – развитие бизнеса компании
- Развитие для нас – это активный рост в приоритетных для компании видах услуг на финансовом рынке при сохранении устойчивости и гармоничности компании в целом
- Успешность работы достигается сочетанием передовых подходов во всех сферах деятельности: инновационные технологии, маркетинговая стратегия, ценовая политика, финансовая модель»

Возможные корпоративные компетенции:

- Ориентация на результат
- Клиентоориентированность
- Предпринимательский дух и коммерческое мышление

- Принятие р
- Адаптивно

Б. Нефтяной

«Активност

Цель компа

должна быть

Активность с

- Увеличение

показателе

- Расширени

- Динамично

- Готовность

- Инициатив

- Гибкое реа

конъюнкту

Возможные к

- Лидерские

- Инновацио

- Открытост

- Адаптивно

В. Нефтяной

«Сотрудниче

Сотрудничес

- Взаимопон

- Совместное

деятельнос

- Открытое

с акционер

ностью, гос

- Принятие решений и решение проблем
- Адаптивность

Б. Нефтяной бизнес

«Активность»

Цель компании – быть лидером, поэтому компания должна быть активной.

Активность означает:

- Увеличение темпов роста всех производственных показателей
- Расширение сферы деятельности компании
- Динамичное развитие компании
- Готовность к нововведениям
- Инициативность сотрудников
- Гибкое реагирование на изменение рыночной конъюнктуры»

Возможные корпоративные компетенции:

- Лидерские навыки
- Инновационность/инициативность
- Открытость/профессиональное развитие
- Адаптивность

В. Нефтяной бизнес

«Сотрудничество»

Сотрудничество для нас — это:

- Взаимопонимание и взаимодоверие внутри компании
- Совместное решение проблем и достижение результатов деятельности
- Открытое и доброжелательное взаимодействие с акционерами, партнерами, клиентами, общественностью, государственными органами»

Возможные корпоративные компетенции:

- Работа в команде
- Клиентоориентированность
- Навыки коммуникаций

Толкование (расшифровка) компетенций

При универсальном наборе корпоративных компетенций для всех категорий сотрудников они могут трактоваться по-разному для разных должностных уровней в компании.

Компетенция «Работа в команде» для исполнителя будет трактоваться следующим образом:

- Имеет четкое представление об основных обязанностях сотрудников своего коллектива
- Демонстрирует дружеские отношения с членами команды
- Оказывает помощь в работе другим сотрудникам

Для менеджера эта компетенция будет трактоваться как «лидерство в команде», а именно:

- Вырабатывает и транслирует принципы командной работы
- Поддерживает командный дух
- Стремится к созданию хорошей репутации
- Способствует поддержанию дружеской атмосферы, хорошего морального климата и духа сотрудничества

Компетенция «Инициатива/Инновационность» для разных уровней организационной иерархии может трактоваться, как показано на рис. 14.

Рисунок 14. Трактовка
должностных уровней

Предполагает способность
возможности и предпри-
проблемы или возможно
действиям, а не просто о

Директор, президент
• Внедряет инициативы
• Выявляет и вырабатывает
в масштабах компании

Топ-менеджер
• Выдвигает и внедряет
деятельность всей орг-
• Задаёт приоритеты, по-
и инновационности др-
• Создает систему, стиму-

Менеджер среднего зв-
• Предлагает и внедряет
принципиально меня-
• Выступает с инициатив-
• Прилагает дополнительные
или свести к минимуму
и долгосрочного пери-

Клиентский менеджер
• Прогнозирует препят-
решения
• Самостоятельно опти-
• Находит возможности
и самостоятельно вне-
• Прилагает дополнительные
к минимуму потенциа-

Специалист предметн-
• Ищет и предлагает оп-
• Выступает с инициати-
полномочий. Самосто-
• Видит несколько спо-
альтернатив наиболее
• Вносит предложения

Поддерживающий пе-
• Видит возможности др-
на уровне ускорения
• Видит оптимальные с-
предлагаемые новые
• Выявляет новые воз-
Своевременно опове-

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Рисунок 14. Трактовка компетенции «Инициатива/Инновационность» для разных должностных уровней

ИНИЦИАТИВА/ИННОВАЦИОННОСТЬ

Предполагает способность четко идентифицировать проблемы, препятствия или благоприятные возможности и предпринимать действия, которые учитывают как текущие, так и будущие проблемы или возможности. Инициативу следует рассматривать как способность к активным действиям, а не просто обдумывание возможных действий в будущем.

Директор, президент

- Внедряет инициативность /инновационность как норму поведения в компании
- Выявляет и выращивает лидеров, способных инициировать изменения в масштабах компании

Топ-менеджер

- Выдвигает и внедряет стратегические инициативы, затрагивающие деятельность всей организации
- Задаёт приоритеты, показывающие направления проявления инициативы и инновационности другими менеджерами
- Создает систему, стимулирующую сотрудников организации к проявлению инициативы

Менеджер среднего звена

- Предлагает и внедряет качественно новые решения, инновации, принципиально меняющие систему работы в рамках своих функций
- Выступает с инициативами, влияющими на смежные подразделения и функции
- Прилагает дополнительные усилия, чтобы создать благоприятные возможности или свести к минимуму потенциальные проблемы среднесрочного и долгосрочного периода

Клиентский менеджер

- Прогнозирует препятствия, заблаговременно разрабатывает альтернативные пути решения
- Самостоятельно оптимизирует и дорабатывает существующие подходы к решению задач
- Находит возможности повышения эффективности на своем участке работы и самостоятельно внедряет их в практику
- Прилагает дополнительные усилия, чтобы создать благоприятные возможности и свести к минимуму потенциальные проблемы

Специалист предметной области

- Ищет и предлагает оптимальные способы решения задач из числа известных
- Выступает с инициативами по усовершенствованию методов работы в рамках своих полномочий. Самостоятельно решает текущие проблемы на своем участке работы.
- Видит несколько способов решения проблемы. Способен выбрать из имеющихся альтернатив наиболее оптимальную
- Вносит предложения по улучшению деятельности своих коллег

Поддерживающий персонал

- Видит возможности для улучшения своей работы. Может оптимизировать процедуры на уровне ускорения процесса, алгоритмизации своей деятельности
- Видит оптимальные способы выполнения стандартных операций. Активно использует предлагаемые новые методы работы
- Выявляет новые возможности и проблемы в процессе выполнения работы
- Своевременно оповещает о них

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Определение критериев оценки компетенций

При определении критериев оценки компетенций обязательно прописываются примеры поведенческих проявлений, которые помогают оценить уровень развития той или иной компетенции у данного сотрудника (их еще называют негативными и позитивными индикаторами).

Такие описания могут содержаться как в формах оценки, так и в дополнительных материалах в виде инструкций по заполнению форм и т.п.

В форме это может иметь вид, как представлено на рис. 15.

Рисунок 15. Компетенция «Навыки коммуникации»

Не соответствует ожиданиям компании	Соответствует ожиданиям компании	Превосходит ожидания компании
Не приветствует и/или не принимает критику от коллег/подчиненных	Выслушивает отзывы о своей работе, старается удостовериться, что он был понят собеседником; уважает чужую точку зрения	Активно инициирует обратную связь, признает важность взглядов окружающих, отвечает на обратную связь в позитивном ключе
Общается с клиентами (внешними и внутренними) неудовлетворительно	Излагает свои мысли четко и лаконично как в устном, так и в письменном виде, в соответствии с задачей аудитории	Эффективно структурирует и представляет информацию; информация всегда соответствует высоким стандартам качества
Не информирует коллег/партнеров/клиентов о событиях, которые могут оказать влияние на них	Предоставляет информацию в нужном виде в нужное время; сам запрашивает необходимые данные	Обменивается информацией с коллегами без напоминаний, самостоятельно видит подходящий для этого момент
С трудом справляется с разницей мнений; может демонстрировать нежелание искать компромисс или достигать соглашения	Умеет приходить к согласию по сложным вопросам	В случае необходимости готов оспаривать чужую точку зрения; дискутирует для достижения поставленных целей
Не ищет возможности устанавливать и/или поддерживать контакты на своем сегменте рынка или в своей профессиональной среде	Поддерживает один или два прочных контакта на своем сегменте рынка или в своей профессиональной среде	Развивает и приумножает отраслевые и профессиональные связи. Хорошо понимает состояние рынка

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

На рис. 16 приведен пример формы, в которой много совпадает с формой на рис. 15.

Рисунок 16. Расшифровка уровней

Уровни

3

Уровень мастерства

2

Уровень опыта

1

Уровень разносторонности

0

Уровень некомпетентности

Источник: Ecorpsy Consulting

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

На рис. 16 приведен пример расшифровки компетенции, которая во многом совпадает с описанием компетенций для ассессмент-центров.

Рисунок 16. Расшифровка компетенции «Ориентация на результат» по уровням

Уровни	Поведенческие проявления
3 Уровень мастерства	<p>В дополнение к уровню 2:</p> <p>Учитывает в работе факторы не только прямого, но и косвенного влияния на продуктивность, которые могут стать критическим препятствием в будущем. Прогнозирует их появление и предпринимает меры для их нейтрализации. Оперативно находит способы решения нестандартных или неожиданно возникающих проблем.</p>
2 Уровень опыта	<p>Воспринимает поставленные ему цели как подлежащие безупречному выполнению. Принимает на себя персональную ответственность за результат своей работы. Знает критические факторы, которые могут повлиять на результат, и последовательно контролирует эти факторы. Прикладывает необходимые усилия и привлекает все доступные ресурсы (административные, коммуникативные, материальные и др.) для достижения запланированного результата и устранения возникающих барьеров. Эффективно справляется с типичными проблемами, возникающими в ходе работы.</p>
1 Уровень развития	<p>Знает факторы, влияющие на эффективность работы клиентского менеджера. При этом не всегда правильно оценивает их значимость либо не способен к эффективному контролю данных факторов. Признает важность выполнения планов продаж. Стремится к достижению результатов. Сталкиваясь с препятствием в процессе реализации плана, может ограничиваться половинчатым результатом. Владеет ограниченным набором способов влияния на тех людей, от которых зависит достижение результата. Лишь частично принимает на себя ответственность за результат. Склонен объяснять неудачи в своей работе просчетами смежных подразделений, недобросовестностью партнеров или неблагоприятной ситуацией на рынке.</p>
0 Уровень некомпетентности	<p>Плохо представляет факторы, влияющие на эффективность продаж. Ждет детальных инструкций от руководства для решения проблемных вопросов. Планы продаж считает нереалистичными, отрицает возможность их реализации. Удачи приписывает себе. В случае неуспеха ссылается на недоработки окружающих или неблагоприятные факторы объективного характера.</p>

Источник: Ecopsy Consulting.

Количество общекорпоративных компетенций

Общекорпоративных компетенций не должно быть слишком много, их оптимальное число — 4–6. Следует учесть, что на уровне каждого сотрудника будут обязательно добавляться профессионально-технические, а для менеджера — еще и менеджерские компетенции.

Кто и как разрабатывает общекорпоративные компетенции?

Разработка корпоративных компетенций — это часть работы с корпоративной культурой компании. Данный проект включает в себя опросы, мозговые штурмы, интервью руководителей и рядовых сотрудников. В результате появляется список корпоративных компетенций, который и становится универсальным для всех сотрудников данной компании, но уникальным по отношению к другим организациям на рынке.

Менеджерские компетенции

Менеджерские компетенции разрабатываются только для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в подчинении: линейном (постоянном) или проектном. Они, как правило, составляются с учетом трех следующих аспектов:

1. *Видение (руководство бизнесом)* — умение видеть дальние цели и строить свою работу исходя из них; способность видеть ситуацию в целом и находить новые пути развития бизнеса.
2. *Организация* — умение организовать собственную работу и работу других, транслировать цели и задачи подчиненным, брать ответственность за принятые решения, находить альтернативные решения.
3. *Работа с людьми* — умение мотивировать подчиненных, делегировать полномочия, развивать потенциал, способность убеждать.

Менеджерские компетенции достаточно стандартны для руководителей в различных отраслях.

Профессионально-технические компетенции

Набор профессионально-технических компетенций зависит от специфики деятельности сотрудника на каждой отдельно взятой позиции. Составление технических компетенций для всех должностей в организации — это очень трудоемкая и долгая работа, на которую могут уйти годы.

В некоторых компаниях существуют сборники единых корпоративных требований для каждой должности руководителей, специалистов и служащих. По сути, это описания компетенций, выделенные в отдельный документ, который может лечь в основу составления оценочной формы для любого метода оценки (см. форму 9).

Часто в стандартных оценочных формах для всей компании указываются только общекорпоративные и управленческие компетенции и оставляются пустые графы для профессионально-технических. Они заполняются совместно менеджером и подчиненным во время собеседования по постановке задач.

Может иметь место промежуточный вариант: компания принимает решение о разработке на корпоративном уровне профессионально-технических компетенций для определенной группы сотрудников, деятельность которых особо важна для бизнеса (например, сейлз-менеджеры).

Следует также учитывать, что компетенции должны быть тесно связаны с задачами — ведь они являются средством их решения.

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 9. Пример единых корпоративных требований к мастеру по ремонту доменных печей (российская производственная компания)

ЕДИНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Должность:

Мастер по ремонту металлургического оборудования (ремонт доменных печей)

Подразделение: Доменный цех

Параметры ЕКТД	Группы требований к параметрам	Требования к должности
1. Квалификационные требования к должности	1.1. Образование	Высшее профессиональное
	1.2. Специализация	Металлургические машины и оборудование
	1.3. Стаж работы для назначения на должность (согласно КС, должностных инструкций)	Не менее 1 года
	1.4. Повышение квалификации	1 раз в пять лет
2. Интеллектуальные нагрузки на должность	2.1. Содержание работы	Решение простых альтернативных задач по инструкции
	2.2. Степень сложности выполняемых заданий	Обработка, выполнение заданий и их проверка
	2.3. Степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей	Все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем. Нестандартные ситуации всегда разрешают вышестоящие руководители
	2.4. Степень сложности планирования и решения поставленных задач	Планирование и решение краткосрочных проектов, заданий (до 1 месяца)
3. Эмоциональные нагрузки на должность	3.1. Степень ответственности за других	Руководство и контроль работы более чем 5 исполнителей или от 2 до 5 руководителей
	3.2. Степень ответственности за контакты с внешними клиентами, сторонними организациями	Контактирует внутри предприятия
	3.3. Степень риска за безопасность других лиц	Возможна
4. Профессиональные личностные и психологические характеристики	4.1. Коммуникативные качества	Способность устанавливать и поддерживать контакты – Качество достаточно высоко развито Дипломатичность – Качество достаточно высоко развито Способность изменять поведение в зависимости от ситуации – Качество достаточно высоко развито

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Параметры ЕКД	Группы требований к параметрам	Требования к должности
	4.2. Эмоционально-волевые качества	Способность контролировать проявление эмоций – Качество достаточно высоко развито Способность к достижению цели – Качество выражено на среднем, базовом уровне Способность отстаивать свою точку зрения – Качество достаточно высоко развито Активность – Качество выражено на среднем, базовом уровне Способность брать на себя ответственность в сложной ситуации – Качество достаточно высоко развито
	4.3. Деловые качества	Организаторские способности – Качество выражено на среднем, базовом уровне Способности самостоятельно принимать решения – Качество выражено на среднем, базовом уровне Способности взвешенно принимать решения – Качество достаточно высоко развито Способность использовать новые приемы и методы в работе – Качество достаточно высоко развито Рациональность при решении задач и проблем – Качество выражено на среднем, базовом уровне Способность к планомерной, четкой работе – Качество достаточно высоко развито Способность сохранять высокий уровень работоспособности – Качество выражено на среднем, базовом уровне Стремление к лидерству – Качество выражено на среднем, базовом уровне Предприимчивость – Качество выражено на среднем, базовом уровне

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Параметры ЕКТД	Группы требований к параметрам	Требования к должности
	4.4. Особенности интеллекта	<p>Логические способности – Качество достаточно высоко развито</p> <p>Аналитические способности – Качество достаточно высоко развито</p> <p>Способность четко формулировать и излагать мысли – Качество достаточно высоко развито</p> <p>Способность оперировать цифровым материалом – Качество выражено на среднем, базовом уровне</p> <p>Способность к запоминанию и воспроизведению – Качество выражено на среднем, базовом уровне</p> <p>Эрудированность – Качество выражено на среднем, базовом уровне</p>
5. Ответственность	<p>5.1. Материальная ответственность</p> <p>5.2. Ответственность за неправомерное распространение сведений, составляющих служебную, коммерческую тайну</p>	<p>Ограниченная материальная ответственность</p> <p>Ответственность за неправомерное распространение сведений, составляющих служебную, коммерческую тайну</p>

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Приведем примеры задач и компетенций сейлз-менеджеров.

Задачами могут быть:

- Доход
- Показатели продвижения старых продуктов
- Показатели продвижения новых продуктов

Компетенции:

- Навыки продаж
- Знание продукта
- Коммуникабельность
- Предприимчивость
- Ориентация на результат

Часть компетенций может совпадать с корпоративными, однако, как уже упоминалось, их расшифровка может быть другой.

Пример профессионально-технических компетенций для должности секретаря приведен в форме 10.

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 10. Пример профессионально-технических компетенций секретаря, оцениваемых по итогам года (западная консалтинговая компания)

ЕЖЕГОДНАЯ ОЦЕНКА СЕКРЕТАРЯ

Имя: _____ Подразделение: _____

Время работы в компании: _____ лет _____ месяцев

Время, в течение которого оцениваемый работал под Вашим руководством, за прошедший отчетный период:

☐ 0–3 месяца ☐ 4–6 месяцев ☐ 7–9 месяцев ☐ 9–12 месяцев

Насколько интенсивно Вы общались с оцениваемым в течение отчетного периода?

☐ Интенсивно ☐ Со средней интенсивностью ☐ Неинтенсивно

Нет данных для оценки		Демонстрирует выдающиеся достижения	Превосходит ожидания компании	Соответствует ожиданиям компании	Нуждается в совершенствовании навыков/ Требуется дополнительное обучение	Не соответствует ожиданиям компании
ТЕХНИЧЕСКИЕ/АДМИНИСТРАТИВНЫЕ НАВЫКИ						
	1. Качественно, аккуратно и профессионально выполняет работу					
	2. Редактирует содержание документов (грамматику, синтаксис, пунктуацию)					
	3. Вычитывает черновики документов и сами документы на предмет корректного правописания, типографских ошибок и ошибок по содержанию, если не указано иное					
	4. Отвечает на телефонные звонки вовремя, не дожидаясь перевода звонка на других сотрудников					
	5. Обеспечивает бесперебойную деятельность руководителя					
	6. Понимает инструкции и следует им					
	7. Читает почту, выделяет приоритетные запросы и в меру должностных полномочий отвечает на них					
	8. Ведет календарный план руководителя					

9. Организовать работу можно было бы

10. Аккуратно и организованно

11. Координировать (помещение) за ее выполнение

12. Выполнять необходимые

ДЕЛОВЫЕ НАВЫКИ

13. Проявлять информативность

14. Правильно документировать

15. Уметь сотрудничать

16. Демонстрировать к бизнесу и учтиво

17. Гибко реагировать на решения и нововведения

18. Посещать незапланированные к минимуму

19. Пунктуально и строго

20. Стараться на работе

21. Добиваться когда нужно

22. Экономить некоторые

23. Одежда компании

КОММУНИКАЦИОННЫЕ НАВЫКИ

24. При искажении

25. При телефонном отсутствии

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

9. Организует учет документов для того, чтобы можно было быстро найти требуемые материалы						
10. Аккуратно и максимально полно планирует и организует командировки сотрудников						
11. Координирует подготовку встреч (помещение, чай/кофе, обеды) и следит за ее выполнением						
12. Выполняет работу в срок; в случае необходимости обращается за помощью						
ДЕЛОВЫЕ/ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА						
13. Проявляет инициативу, ищет дополнительную информацию, предлагает новые идеи						
14. Правильно обращается с конфиденциальными документами, умеет хранить служебную тайну						
15. Умеет работать в команде с другими сотрудниками (коллеги, практиканты и т.д.)						
16. Демонстрирует позитивное отношение к бизнесу и ориентацию на клиента, вежливо и учтиво отвечает на просьбы						
17. Гибкость – позитивно относится к новым решениям, легко адаптируется к изменениям и новым требованиям руководителя						
18. Посещаемость – количество незапланированных выходных сведено к минимуму						
19. Пунктуальность – вовремя приходит на работу и строго соблюдает обеденный перерыв						
20. Старается сократить время отсутствия на рабочем месте до минимума						
21. Добровольно вызывается помочь коллегам, когда позволяет время						
22. Эффективно помогает в части выполнения некоторых функций коллегам или руководителю						
23. Одевается в соответствии с требованиями компании						
КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ						
24. Принимает информацию по телефону и без искажений передает ее нужным сотрудникам						
25. Правильно отвечает и/или перенаправляет телефонные звонки и другую информацию при отсутствии руководителя						

Формирование общего списка компетенций

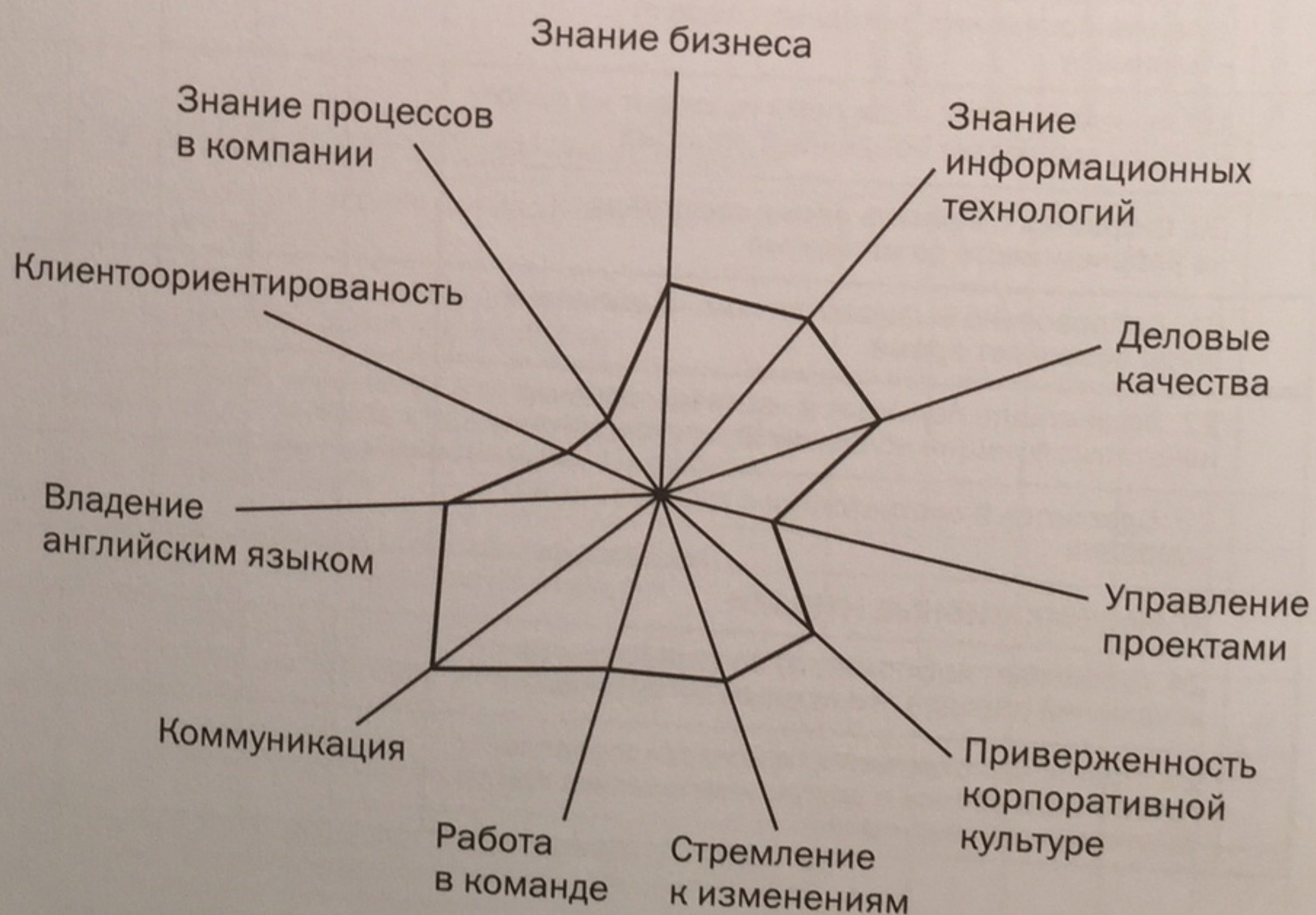
В общий список компетенций для каждой позиции входят качества из всех трех указанных групп:

- Корпоративные
- Менеджерские
- Профессионально-технические

Компетенции, как и задачи, могут иметь разные веса. Компетенции могут меняться год от года в зависимости от задач бизнеса, а могут оставаться прежними, а веса — меняться.

Для каждой позиции может быть составлена карта компетенций, или «профиль успеха», сотрудника (см. рис. 17)

Рисунок 17. Карта компетенций, или «профиль успеха»



Источник: SHL.

3. ОБУЧ РАЗВИ

После оценки в
петенций сотру
никает вопрос:
ные задачи на
качества у сотр
Руководитель д
и области разв
слять в порядк
жно быть слиш
Области разв
плана обучени
новые цели: у
корпоративным
димо обсудить
и развития был

Приме
«Силь
— Сотр
тельно
ма ком
делов.
никац

Области разв
компетенций,
тенции сотру

3. ОБУЧЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

После оценки выполнения задач за прошедший год, а также компетенций сотрудника происходит анализ успехов и неудач. Возникает вопрос: что помешало сотруднику выполнить поставленные задачи на 100%? Какие личностные и профессиональные качества у сотрудника сильные, а какие нуждаются в развитии? Руководитель должен отметить их в разделе «Сильные стороны и области развития» оценочной формы. Их желательно перечислять в порядке убывания важности. Областей развития не должно быть слишком много.

Области развития — это база для составления индивидуального плана обучения и развития сотрудника, что преследует две основные цели: улучшение текущих результатов и соответствие корпоративным стандартам (идеологии). Руководителю необходимо обсудить план с самим работником, чтобы цель обучения и развития была полностью понятна последнему.

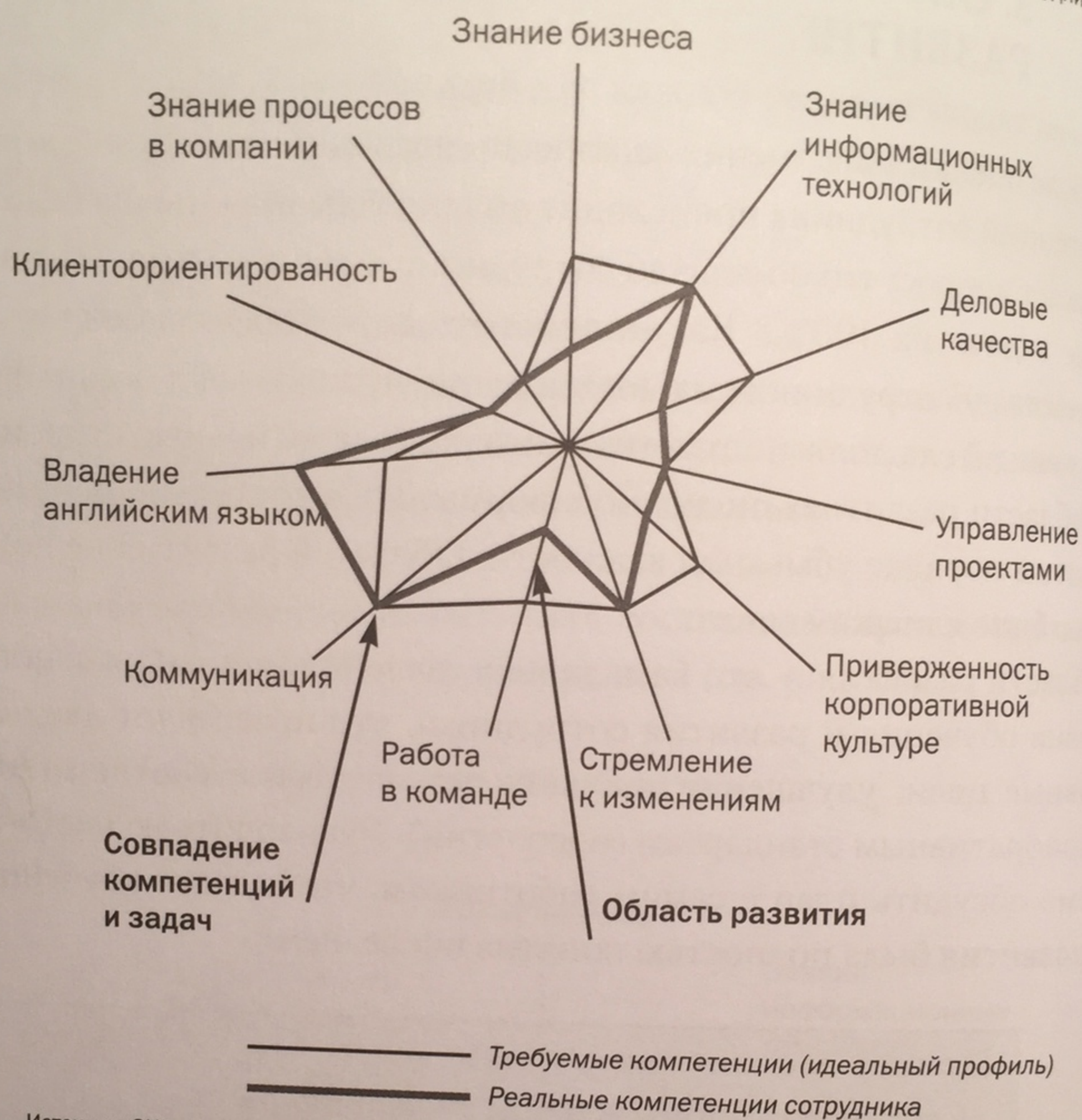
Пример заполнения графы

«Сильные стороны и области развития»

— Сотрудник работает очень эффективно в самостоятельном режиме, но имеет проблемы, когда необходима коммуникация с коллегами, особенно из других отделов. Необходимо совершенствовать навыки коммуникации.

Области развития можно также выявлять с помощью карты компетенций, сравнивая идеальный профиль и реальные компетенции сотрудника.

Рисунок 18. Сравнение идеального профиля и реальных компетенций сотрудника



Источник: SHL.

Планируемое обучение в первую очередь должно отвечать интересам компании, а лишь потом — использоваться для мотивации сотрудника.

Возможные формы обучения:

- Посещение внутренних и внешних семинаров, тренингов, второе высшее образование и т.д.
- Самостоятельное обучение — чтение литературы, анализ материалов
- Дистанционные курсы — компания покупает или разраба-

тывает ку
трудник м

Возможные фор

- Стажиров
- начение н
- Самостоя
- и конфер
- Участие в
- Участие в

В выборе инстр
дителю должн
лательно, чтоб
петенций, опре
ществления ко

Рисунок 19. Приме

Компетенция (менеджер)	Дл
Знание продуктов инвестиционного и частного банка	
	Д
Навыки тестирования	
Управление проектами	

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

тывает курсы, выкладывает их на внутренний сайт, и сотрудник может в любое свободное время пройти их

Возможные формы развития:

- Стажировка в других подразделениях или временное назначение на другую должность
- Самостоятельное проведение сотрудником семинаров и конференций для клиентов
- Участие в конгрессах и конференциях
- Участие в корпоративных проектах

В выборе инструментов развития персонала линейному руководителю должны помогать специалисты HR-департамента. Желательно, чтобы при составлении плана развития, помимо компетенций, определялись также формы обучения, порядок осуществления контроля и измерения результата (см. рис. 19).

Рисунок 19. Пример описания учебных курсов в плане обучения

Компетенция (менеджер)	Мероприятие (HR-департамент)	Контроль (HR-департамент)	Результат (HR-департамент)
<i>Для клиентского менеджера коммерческого банка</i>			
Знание продуктов инвестиционного и частного банка	Посещение семинара по кросс-продажам Стажировка в инвестиционном банке (апрель 200...)	Сдача зачета	Привлечение клиентов на брокерское обслуживание
<i>Для сотрудника отдела подбора HR-департамента</i>			
Навыки тестирования	Посещение семинара компании ХХХ	Экзамен Лицензия	Тестирование кандидатов собственными силами
<i>Для менеджера среднего звена</i>			
Управление проектами	Посещение внутреннего семинара компании (май 200...)	Обратная связь от руководителя	Ведение проекта ХХХ согласно плану компании

Для облегчения работы руководителя HR-департамент может предложить список возможных направлений обучения с учетом должностных уровней (см. формы 11–14). Важно избежать главной ошибки: нельзя давать менеджеру списки абсолютно всех существующих курсов. Это наверняка дезориентирует его, так как он может не знать все детали программ так же хорошо, как отдел обучения и развития. Необходимо сделать выборку возможных учебных курсов для различных групп сотрудников. После того, как менеджер выберет из них подходящие, желательно, чтобы он еще один раз встретился с представителем отдела обучения и развития и обговорил все нюансы и бюджет предстоящего обучения.

На основании полученных данных отдел обучения и развития разрабатывает план конкретных мероприятий по развитию необходимых компетенций сотрудников, план обучения и развития компании, а также рассчитывает бюджет.

4. РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

План развития карьеры составляется сотрудником до интервью с руководителем, в процессе которого последний может уточнить карьерные планы подчиненного. В этом документе указываются долгосрочные и краткосрочные цели и перспективы сотрудника. Также план развития карьеры служит для выявления намерений и пожеланий работника на некоторый период. После заполнения оценочная форма передается в HR-департамент компании. Материалы указанных разделов служат основанием для формирования кадрового резерва и составления планов карьерного роста сотрудников.

Форма 11. Пример перечня
(российская финансовая ко

Инструменты для развития
(Президент определяет програм
на планируемый год)

Примечание:
Приоритет 1 – наивысший; пр

ПРОГРАММЫ ЛИЧ

Програм
Стратегический менеджмент
Управление проектами
Лидерство
Создание команды

Програ
Executive Master of Business
Дистанционное обучение н
Дистанционное обучение н

ДРУГИЕ ПРОГРАММ

Програ

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 11. Пример перечня направлений обучения для топ-менеджмента
(российская финансовая компания)

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Инструменты для развития
(Президент определяет программы обучения из перечисленных для топ-менеджера
на планируемый год)

Примечание:
Приоритет 1 – наивысший; приоритет 2 – высокий; приоритет 3 – средний

ПРОГРАММЫ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

Программы обучения	Приоритет		
	1	2	3
Стратегический менеджмент			
Управление проектами			
Лидерство			
Создание команды			

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Программы обучения	Приоритет		
	1	2	3
Executive Master of Business Administration			
Дистанционное обучение на порталах российских бизнес-школ			
Дистанционное обучение на порталах международных бизнес-школ			

ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ, НЕ ВОШЕДШИЕ В РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК

Программы обучения	Приоритет		
	1	2	3

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 12. Пример перечня направлений обучения для среднего менеджмента
(российская финансовая компания)

СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Инструменты для развития

(Топ-менеджер определяет программы обучения из перечисленных для менеджера на планируемый год)

Примечание:

Приоритет 1 – наивысший; приоритет 2 – высокий; приоритет 3 – средний

Форма обучения: групповая, индивидуальная, самостоятельно

ПРОГРАММЫ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно
Стратегический менеджмент						
Управление проектами						
Управление по целям						
Практические принципы управления						
Лидерство						
Управление стрессом						
Навыки эффективных переговоров (продвинутый курс)						
Совершенствование навыков эффективных продаж						
Подготовка и проведение эффективных бизнес-презентаций						
Личная эффективность в деловом общении						
Создание команды						
Наставничество как средство развития сотрудников						
Оценка и планирование деятельности сотрудников						

Программы

МВА российских бизнес-школ

Второе высшее образование

Дистанционное обучение российских бизнес-школ

Дистанционное обучение международных бизнес-школ

Индивидуальное обучение

Программы

Решение бизнес-задач

Делегирование полномочий

Проведение совещаний

Эффективное сотрудничество

Планирование работы

Интервью с кандидатами

Мотивация персонала

Эффективное управление

ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ
В ТОМ ЧИСЛЕ

Программы

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Программы обучения	Приоритет			
	1	2	3	
МВА российских бизнес-школ				Форма обучения определяется спецификой программ
Второе высшее образование				
Дистанционное обучение на порталах российских бизнес-школ				
Дистанционное обучение на порталах международных бизнес-школ				
Индивидуальное наставничество				

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Программы обучения	Приоритет			
	1	2	3	
Решение бизнес-проблем				Форма обучения определяется спецификой программ
Делегирование				
Проведение собраний				
Эффективное совещание				
Планирование времени				
Интервью с кандидатом на работу				
Мотивация персонала				
Эффективное управление конфликтами				

ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ, НЕ ВОШЕДШИЕ В РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК, В ТОМ ЧИСЛЕ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 13. Пример перечня направлений обучения для специалистов
(русская финансовая компания)

СПЕЦИАЛИСТЫ ПРЕДМЕТНЫХ ОБЛАСТЕЙ, В Т.Ч. СЕЙЛЗ-МЕНЕДЖЕРЫ

Инструменты для развития

(руководитель определяет программы обучения из перечисленных для сотрудника на планируемый год)

Примечание:

Приоритет 1 – наивысший; приоритет 2 – высокий; приоритет 3 – средний

Форма обучения: групповая, индивидуальная, самостоятельно

ПРОГРАММЫ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно
Совершенствование искусства продаж (базовый курс)						
Совершенствование навыков эффективных продаж (продвинутый курс)						
Техника эффективных продаж по телефону						
Эффективная работа с клиентом						
Обслуживание VIP-клиентов						
Клиентоориентированный подход в продажах						
Навыки эффективных переговоров						
Личная эффективность в деловом общении						
Подготовка и проведение эффективных бизнес-презентаций						
Управление проектами						
Личная эффективность (управление временем)						
Управление стрессом						
Управление конфликтом						
Навыки деловой переписки						
Корпоративная культура компании						

Программы

Базовые принципы

Решение бизнес-проблем

Навыки общения

Эффективные переговоры

Тактика ведения переговоров

Проведение презентаций

Проведение собраний

Эффективное сотрудничество

Планирование времени

Создание команд

Эффективное управление

Управление стрессом

Интервью

Оценка результатов

ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ
В ТОМ ЧИСЛЕ

Программы

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения определяется спецификой программ
	1	2	3	
Базовые принципы управления проектом				
Решение бизнес-проблем				
Навыки общения с руководителем				
Эффективные переговоры				
Тактика ведения переговоров				
Проведение презентаций				
Проведение собраний				
Эффективное совещание				
Планирование времени				
Создание команды				
Эффективное управление конфликтами				
Управление стрессом				
Интервью				
Оценка результатов деятельности				

ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ, НЕ ВОШЕДШИЕ В РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК,
В ТОМ ЧИСЛЕ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

Форма 14. Пример перечня направлений обучения для специалистов
(российская финансовая компания)

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ

Инструменты для развития

(Руководитель определяет программы обучения из перечисленных для сотрудника на планируемый год)

Примечание:

Приоритет 1 – наивысший; приоритет 2 – высокий; приоритет 3 – средний
Форма обучения: групповая, индивидуальная, самостоятельно

ПРОГРАММЫ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно
Эффективная работа с клиентами (внутренними и внешними)						
Личная эффективность в деловом общении						
Личная эффективность (управление временем)						
Управление стрессом						
Управление конфликтом						
Навыки деловой переписки						
Корпоративная культура компании						

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения определяется спецификой программ
	1	2	3	
Базовые принципы управления проектом				
Навыки общения с руководителем				
Планирование времени				
Создание команды				
Эффективное управление конфликтами				
Управление стрессом				
Оценка результатов деятельности				

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ

ДРУГИЕ ПРОГРАММЫ, НЕ ВОШЕДШИЕ В РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК,
В ТОМ ЧИСЛЕ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивидуальная	Самостоятельно

ОЦ
Ш К

ОЦЕНОЧНАЯ
ШКАЛА

1. ВИДЫ ШКАЛ

Существует огромное множество различных оценочных шкал. Шкалы могут обозначаться цифрами {1, 2, 3}, буквами {А, В, С, D, Е} или описаниями {выдающийся, отличный, хороший, приемлемый, неприемлемый}. Часто употребляются буквы или описания, чтобы не проводить параллель со школьными отметками (что особенно верно в случае с пятибалльной шкалой). Некоторые специалисты считают, что лучше всего использовать только описания — это делает оценку менее формальной.

Ниже приведены примеры наиболее популярных оценочных шкал.

1. Двухбалльная:

- удовлетворительно
- неудовлетворительно

Во многом эта шкала напоминает институтскую систему «зачет/незачет» и позволяет оценить только то, справился ли сотрудник со своими обязанностями или нет.

2. Трехбалльная:

- ниже ожиданий компании (below expectations)
- соответствует ожиданиям (meets expectations)
- превышает ожидания (above expectations)

3. Пятибалльная с вариациями

Пятибалльная шкала довольно удобна — с одной стороны, уровней оценки не очень много, с другой — они хорошо дифференцированы. Однако, как уже было сказано выше, числовая пятибалльная шкала неизбежно ассоциируется со школьными отметками.

Пример 1

А. Выдающийся

Существенно

В. Отличный

отсутствия

знания).

нии.

С. Хороший

жности, о

ководства

Д. Приемный

необходимо

всегда соот

Е. Неприем

ошибки, н

гочисленн

4. Семибалльная

Пример 2

7 — Работа

не, значит

6 — Выпо

не, соотве

5 — Выпо

димом об

4 — В осн

уровне.

3 — Выпо

2 — Выпо

ется дора

1 — Выпо

ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

Пример пятибалльной шкалы {А, В, С, D, Е}

А. Выдающийся — Исключительно высокая оценка. Существенно превосходит ожидания компании.

В. Отличный — Очень высокая оценка работы (полное отсутствие замечаний, глубокие профессиональные знания). Соответствует высоким ожиданиям компании.

С. Хороший — Полное соответствие занимаемой должности, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководства.

Д. Приемлемый — Наличие незначительных ошибок, необходимость в контроле, отсутствие инициативы. Не всегда соответствует ожиданиям.

Е. Неприемлемый — Негативная оценка (серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег).

4. Семибалльная

Пример семибалльной шкалы {1, 2, 3, 4, 5, 6, 7}

7 — Работа выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности.

6 — Выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям.

5 — Выполняется вполне квалифицированно в необходимом объеме.

4 — В основном выполняется на среднем, достаточном уровне.

3 — Выполняется, но качество нельзя назвать высоким.

2 — Выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка и исправление.

1 — Выполняется на неудовлетворительном уровне.

5. Десятибалльная

Описать каждый уровень в десятибалльной шкале, как правило, бывает сложно. Поэтому здесь не выдается разъяснение на каждый балл, а предоставляется некая общая подсказка.

Пример десятибалльной шкалы

1–3 баллов – Плохо

4–7 баллов – Хорошо

8–10 баллов – Отлично

2. ВЫБОР КОЛИЧЕСТВА БАЛЛОВ

При выборе количества баллов оценочной шкалы следует задать себе несколько вопросов.

Четное или нечетное количество баллов?

Вариант шкалы с нечетным количеством баллов выгоден с той точки зрения, что большинство сотрудников обычно обладают средними качествами и, соответственно, их можно охарактеризовать средней отметкой. Однако та же средняя оценка часто становится ловушкой – возникает искушение поставить ее всем сотрудникам, чтобы никого не обидеть.

Насколько развернутой должна быть оценка?

Наиболее часто встречаются шкалы – 3-, 4- и 5-балльные. По мнению западных специалистов, дальнейшая детализация усложняет процедуру оценки – к примеру, не всегда можно понять, чем отличается «вполне хорошо» от «достаточно хорошо». Однако определять грань, после которой начинается избыточность уровней, нужно отдельно в каждом конкретном случае.

Какую оценку выбрать
В качестве базисно
ка «С» (по пятибал
инструкции. В отл
воспринимается не
ты. Это должны хор
вые сотрудники – п
мание HR-департа
построения оценоч

3. ОБЩАЯ

Принципы выведения
Общая оценка выво
формы. Делается эт
трудник высказал с
своих сильных и сла
При выведении общ
вать логику здоров
петенциях и задача
в прошедшем году.
Если более чем в
уровня, то и итогова
либо же отличаться
хотя бы одной оцен
ника не может быть
С оценками «А» и
крайние оценки, и
са собой какие-либо
• «Е» – несоот
влением тако

ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

Какую оценку выбрать в качестве базисной?

В качестве базисной обычно выбирается средняя по шкале оценка «С» (по пятибалльной шкале) — соответствие должностной инструкции. В отличие от школьных отметок, когда «тройка» воспринимается негативно, «С» — положительная оценка работы. Это должны хорошо понимать как руководители, так и рядовые сотрудники — поэтому на обучающих семинарах особое внимание HR-департамент должен уделить объяснению принципов построения оценочной шкалы.

3. ОБЩАЯ ОЦЕНКА СОТРУДНИКА

Принципы выведения общей оценки

Общая оценка выводится после заполнения всех граф оценочной формы. Делается это в конце собеседования, после того, как сотрудник высказал свою точку зрения по поводу работы, а также своих сильных и слабых сторон.

При выведении общей оценки руководитель должен использовать логику здравого смысла. Акцент нужно делать на тех компетенциях и задачах, которые были приоритетными для бизнеса в прошедшем году.

Если более чем в половине случаев поставлена оценка одного уровня, то и итоговая оценка должна ставиться на том же уровне либо же отличаться не более чем на один пункт. В случае наличия хотя бы одной оценки «Е» (Неприемлемый) общая оценка сотрудника не может быть «А» (Выдающийся) или «В» (Отличный).

С оценками «А» и «Е» нужно быть очень осторожными. Это — крайние оценки, и их выставление обязательно должно повлечь за собой какие-либо действия со стороны руководства:

- «Е» — несоответствие занимаемой должности. За выставлением такой оценки следует предупреждение о служеб-

ном несоответствии, а в определенных случаях — увольнение после проведения официальной аттестации.

- «А» — выдающиеся результаты работы. За оценкой должно следовать продвижение по службе, включение в кадровый резерв.

Нужна ли общая оценка сотрудника?

Стоит ли выставлять общую оценку сотруднику, а не только оценивать отдельно выполнение им задач и компетенции? Ответ на этот вопрос зависит от задач оценки в компании. Однозначное «да» говорят компании, в которых на основе оценки строится система компенсаций и льгот.

Другой точки зрения придерживаются организации, ориентированные на развитие и обучение сотрудников. Здесь оценка рассматривается с точки зрения улучшения навыков, развития потенциала, повышения мотивации и предоставления обратной связи, а не материального поощрения и наказания. При таком подходе количество хороших и отличных оценок может быть сколь угодно большим.

В западных странах в последнее время наблюдается уменьшение числа компаний, в которых работникам выводится общая оценка. Раньше общая оценка выставлялась всегда и влияла на суммарный доход сотрудника. Сейчас же, согласно исследованиям CIPD, 43% компаний в Англии не выводят общую оценку сотрудников.

«За» и «против» общей оценки

«ЗА»:

- Без выставления общего балла невозможно связать оценку с системой компенсаций и льгот, что является одной из главных задач многих компаний

- Удобно проводить
- Может успешно
- Допущения, что
- Позволяет сотруд
- при условии, что

ПРОТИВ»:

- Оценивать чел
- упрощение, та
- вне его контро
- мы и т.д.)
- Сложно дости
- компании к о
- свое субъекти
- Часто общая
- его работе
- Прописать ид
- трудно. Мене
- трудника: «У
- высокую оце
- Баллы могут
- джера. Возм
- Менедже
- оплате т
- Менедже
- ников
- Менедже
- подгоняет п
- Баллы могу
- Не уделяет

ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

- Удобно проводить анализ — по общим баллам можно сразу понять успешность работы каждого сотрудника
- Может служить базисом для определения потенциала (при допущении, что хорошо работающие в настоящей должности сотрудники будут хорошо работать и в следующей)
- Позволяет сотрудником понять их позицию в общем рейтинге при условии, что менеджер честен, объективен и справедлив

«ПРОТИВ»:

- Оценивать человека одной оценкой — слишком большое упрощение, так как на его работу часто влияют факторы вне его контроля (рынок, работа бюрократической системы и т.д.)
- Сложно достичь одинакового подхода всех менеджеров компании к оценкам — все равно у каждого из них есть свое субъективное понимание оценочной шкалы
- Часто общая оценка выставляется самому человеку, а не его работе
- Прописать идеальные стандарты оценки по шкале крайне трудно. Менеджер не всегда может ответить на вопрос сотрудника: «Что мне надо сделать, чтобы получить более высокую оценку?»
- Баллы могут превратиться в предмет манипуляций менеджера. Возможные варианты:
 - Менеджер занижает оценку, чтобы сэкономить на оплате труда
 - Менеджер завышает оценку, чтобы не обидеть сотрудников
 - Менеджер сначала выставляет общую оценку, а после подгоняет под нее оценки компетенций и результатов труда
- Баллы могут свести на нет обратную связь
- Не уделяется должного внимания развитию сотрудника,

ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

так как в итоге выставляется общая оценка и именно она влияет на доход

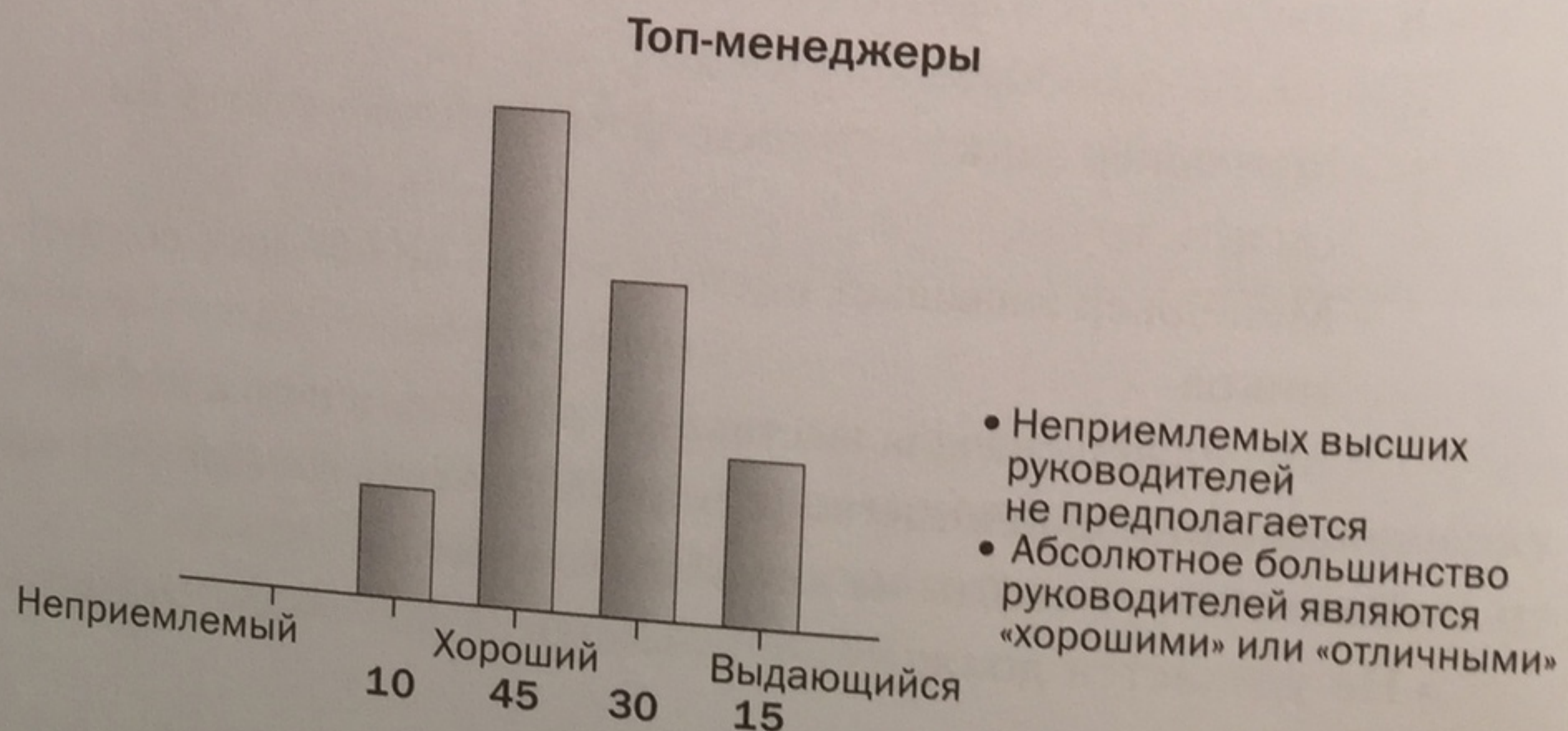
- Вполне вероятно, что большинство оценок окажутся средними, что демотивирует сотрудников
- Общая оценка делает акцент на прошлых достижениях, а не на развитии в будущем

4. СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ОБЪЕКТИВНОСТИ И СРАВНИМОСТИ ОЦЕНОК

1. *Предусмотреть возможность подробного комментирования общего балла.* Например, при выставлении крайних оценок руководитель должен указать в оценочной форме в графе «Общая оценка. Комментарии руководителя» не менее трех конкретных аргументов, объясняющих его выбор.

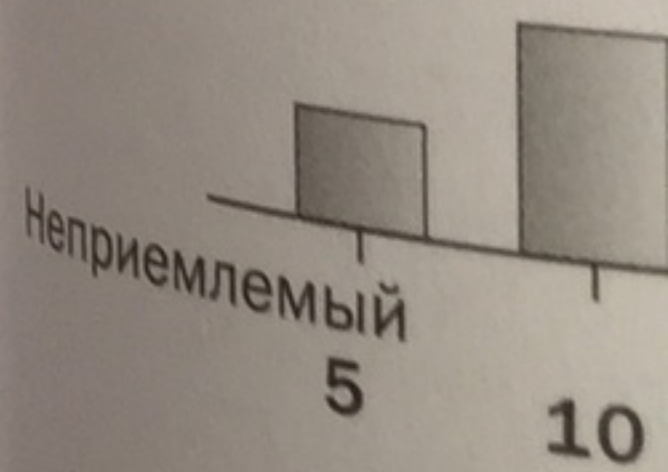
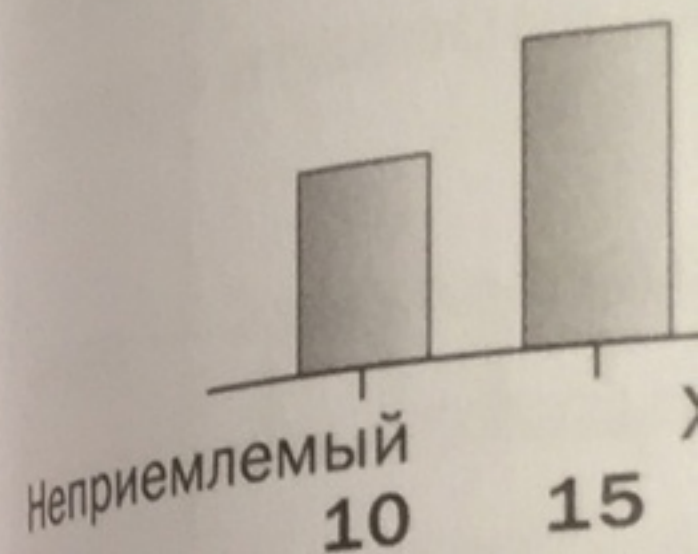
2. *Задать распределение оценок.* Английские исследователи считают, что распределение оценок в среднем такое: «А» — 5%, «В» — 15%, «С» — 60%, «D» — 15%, «Е» — 5%. Фактически это система квот. Пример распределения оценок в зависимости от должностей приведен на рис. 20.

Рисунок 20. Распределение оценок в зависимости от должностей



ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

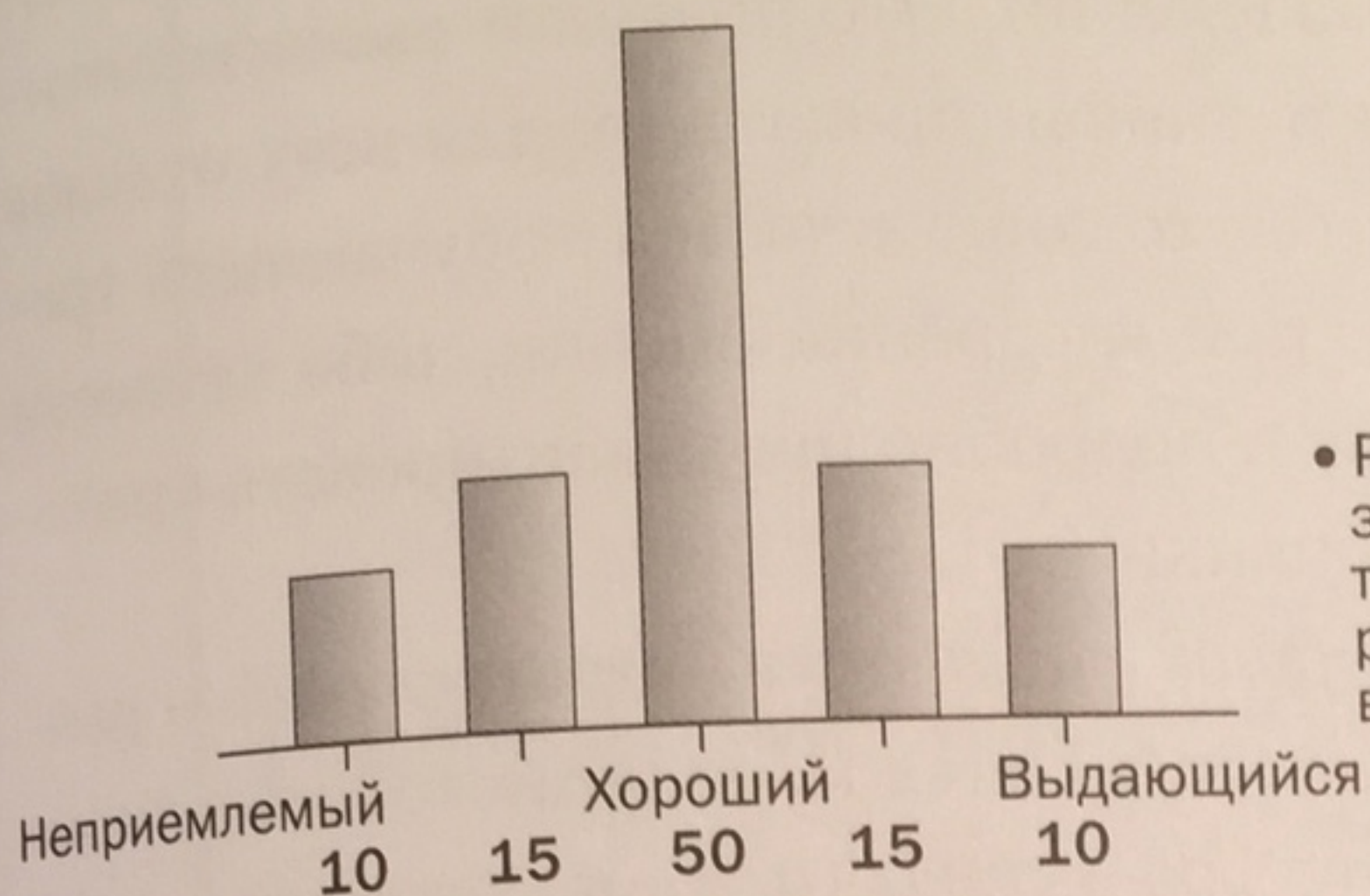
Менеджеры
сп



3. *Проводить ранжирование от лучшей до худшей* следующие за ним падает с описанным

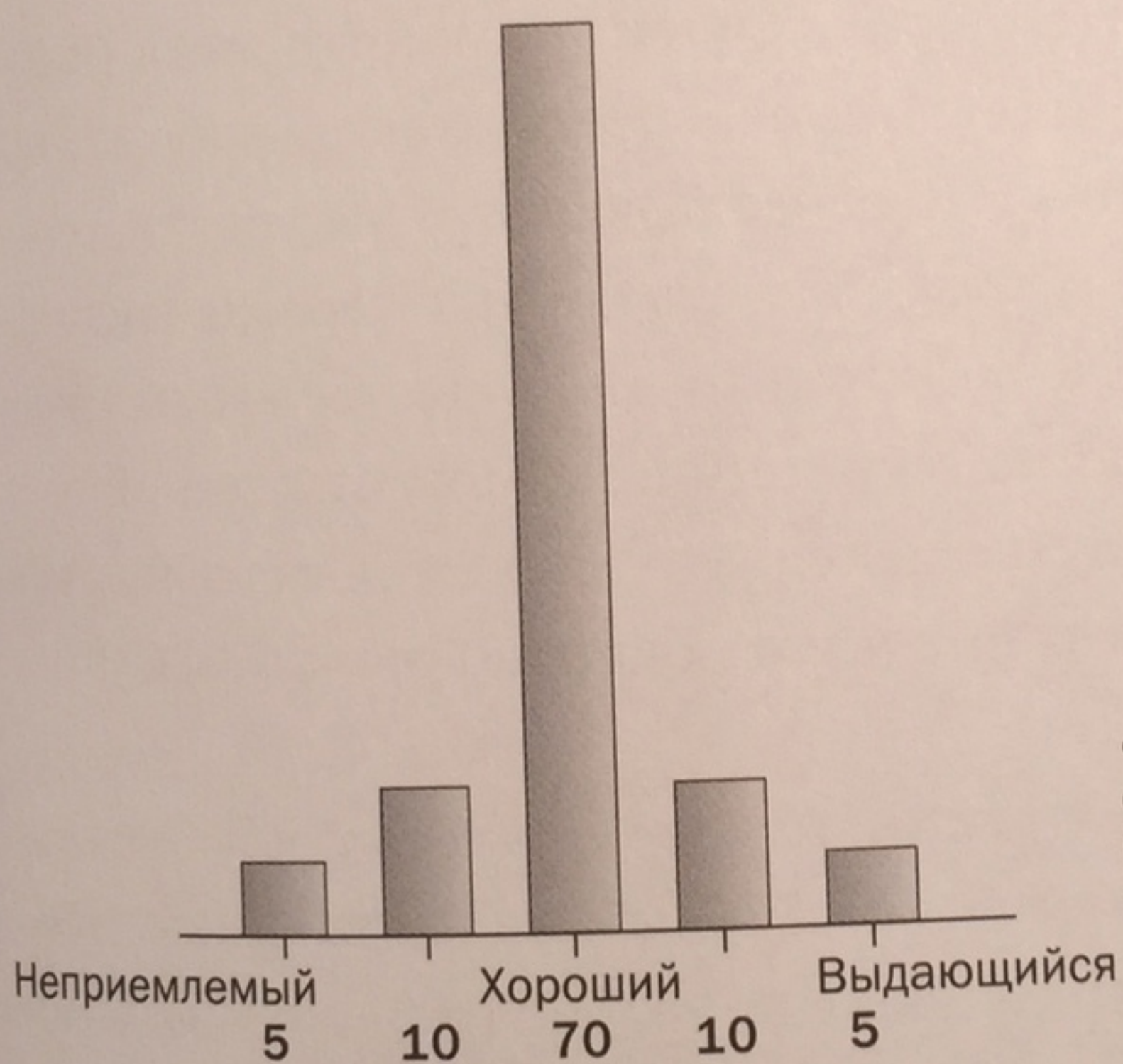
ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

Менеджеры среднего звена, клиентские менеджеры, специалисты предметных областей



- Результаты сотрудников, занимающихся более творческой или ответственной работой, могут находиться в более широком диапазоне

Поддерживающий персонал



- Сотрудники, исполняющие стандартные операции в своем большинстве попадают в средний диапазон оценок

3. Проводить ранжирование — сравнение оценок всех сотрудников от лучшей до худшей. Тогда лучшие 5% получают оценку «А», следующие за ними 15% — «В» и т.д. По сути, такая система совпадает с описанной в предыдущем пункте.

4. *Организовать мозговые штурмы / дискуссионные группы* с менеджерами разных подразделений. Это позволит выявить оптимальные уровни оценки и унифицировать их для всех отделов компании. Можно сделать это либо в рамках обучающего тренинга для руководителей при внедрении оценки, либо провести оценку в пилотной группе и подробно проанализировать критерии выставления общей оценки.

5. *Проводить сравнение оценок различных подразделений* — ранжирование по подразделениям. Такая мера поможет нивелировать субъективизм менеджеров разных отделов, хотя и потребует много времени. Кроме того, во время таких дискуссий можно будет обмениваться мнениями о работе подразделений, для которых все другие являются внутренними клиентами.

6. *Проводить мониторинг оценок*. Функция мониторинга (контроля) за распределением оценок передается какой-либо службе компании, чаще всего — HR-департаменту. В частности, одна из обязанностей такой службы — работа с менеджерами, распределение оценок в подразделениях которых существенно отличается от среднего в компании. В принципе, такая ситуация может иметь место, но в этом случае менеджеру придется взять на себя полную ответственность за оценки и подробно прокомментировать их в оценочном листе.

7. *Сделать шкалу оценок исключительно описательной*, ставя акцент на позитивных моментах. Каждое поведенческое проявление должно объясняться очень подробно (см. главу 3). Описательные оценки нецелесообразно применять:

- для крупных компаний
- для рабочих, выполняющих однородную работу
- для менеджеров с большим количеством подчиненных (из-за трудоемкости описаний)

ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Оценочная форма
оценку за предыду
звития сотрудника
тированные задачи
подлежат оценке
оценочная

• Чистая оценочная
следующий год, и
вленных задач

• Инструкция/рук
HR-департамент

- Должностная инс
- Бизнес-план под
- водителю для ссы

Этапы интервью

- ### Цели собеседования

- Оценить результат; получить основную заработную плату
- Определить объем план развития и
- Определить план основания для в
- Определить основ год, его индивиду

Оценка результатов

1. Оценить фина
2. Какие задачи с

ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

- Оценочная форма за предыдущий период, содержащая оценку за предыдущий год, необходимую для оценки развития сотрудника в динамике, и поставленные/скорректированные задачи за рассматриваемый период, которые подлежат оценке
- Чистая оценочная форма, куда будут занесены задачи на следующий год, или такая же форма с вариантом поставленных задач
- Инструкция/руководство по оценке, подготовленные HR-департаментом
- Должностная инструкция сотрудника
- Бизнес-план подразделения и KPI подразделения (руководителю для ссылок при постановке задач)

Этапы интервью

Цели собеседования

- Оценить результаты работы сотрудника в предыдущем году; получить основание для выплаты бонуса/пересмотра заработной платы
- Определить области развития сотрудника и выработать план развития и обучения на следующий год
- Определить план развития карьеры сотрудника, получить основания для возможного включения в кадровый резерв
- Определить основные задачи сотрудника на следующий год, его индивидуальные KPI

Оценка результатов за прошедший год

1. Оценить финансовые, управленческие, исполнительские показатели эффективности сотрудника.
2. Какие задачи ставились (выяснить понимание сотрудника и руководителя)?

3. Изменялись ли задачи в течение года? По какой причине?
4. В какой мере были выполнены поставленные перед сотрудником в начале года задачи?
5. Были ли предоставлены необходимые средства (финансовые, полномочия, достаточно времени) и поддержка менеджмента для решения этих задач?
6. Имелись ли какие-либо факторы вне контроля сотрудника, которые помешали выполнению поставленных задач?
7. Каковы главные успехи сотрудника за прошедший год?
8. Каковы основные неудачи за прошедший год?
9. Основные причины неудач. Какие уроки можно извлечь из них?
10. Что можно было бы сделать, чтобы улучшить результаты?
11. В какой степени компетенции сотрудника соответствуют требуемым?
12. Каковы сильные и слабые стороны сотрудника?
13. Что в отношении к себе со стороны руководителя, коллег и подчиненных сотрудник хотел бы изменить (этот пункт может быть дополнен результатами исследования по методу 360 градусов)?

Составление плана развития сотрудника

1. Каковы сильные стороны сотрудника?
2. Каковы области развития сотрудника?
3. Что было сделано за прошедший год для совершенствования своих компетенций, в том числе в рамках плана обучения и развития (краткий обзор выполнения плана обучения и развития)?
4. Какие компетенции особенно важны для развития в текущем году?
5. В какой форме и в какие сроки это надо осуществить?

6. Составить планные, поддерживающие

Планирование карьеры

1. Как видит себя сотрудник? Пять лет?
2. Как он представ...
3. Хотел бы он пом...
4. Будет ли сотруд...

Постановка целей и п...

1. Уточнить/опре...
2. Уточнить/опр...
3. Какие главные...
4. Определить, к...
5. Определить,...
6. Что нужно сд...
7. Какие перспек...

6. Составить план развития (профессиональные, личностные, поддерживающие навыки).

Планирование карьеры

1. Как видит себя сотрудник в компании через год? Два года? Пять лет?
2. Как он представляет развитие своей карьеры?
3. Хотел бы он поменять профиль деятельности внутри корпорации?
4. Будет ли сотрудник включен в кадровый резерв компании?

Постановка целей и планирование работы на следующий год

1. Уточнить/определить основные направления деятельности, функции и основные должностные обязанности сотрудника. Какие направления деятельности будут особенно важны в будущем году?
2. Уточнить/определить стратегические цели сотрудника на ближайшие 3—5 лет и то, как они будут реализовываться в текущем году.
3. Какие главные задачи стоят перед сотрудником в следующем году?
4. Определить, какие должны быть финансовые, управленческие и исполнительские КРІ сотрудника в следующем году.
5. Определить, какие качества/компетенции необходимы сотруднику для достижения поставленных целей.
6. Что нужно сделать в следующем году для развития своих компетенций?
7. Какие перспективы ожидают сотрудника при достижении задач (финансовые, карьерные и т.п.)?

2. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Постарайтесь создать обстановку доверия, которая не сковывала бы сотрудника и способствовала бы открытому обмену мнениями и информацией. Все рекомендации необходимо давать в форме неформального общения, а не категорических указаний. Помните, что сотрудник находится в состоянии стресса, ваша главная задача — дать ему честную и конструктивную обратную связь, но при этом мотивировать его, дать ему понять, что для компании самое важное — это развитие с целью успешной работы и выполнения стратегических задач.

Рекомендации

- Будьте открытым для диалога, честным, искренним
- Ясно выражайте свои мысли
- Будьте оптимистичны
- Задавайте открытые вопросы (на которые необходимо давать развернутый ответ), старайтесь больше узнать о работе сотрудника — это кладезь информации. Не отвечайте на свои собственные вопросы
- Начинайте с позитивного, признавайте заслуги сотрудника
- Давайте высказываться сотруднику, внимательно слушайте, не перебивайте и подводите промежуточный итог сказанному
- Опирайтесь только достоверной информацией, к которой вы имели доступ, не делайте допущений
- Постарайтесь обойтись без предубеждений
- Встаньте на сторону сотрудника, сопереживайте ему
- Сконцентрируйтесь на будущем, а не на прошлом
- Обязательно заканчивайте собеседование на позитивной ноте

...любви, которых необ...

- «Сравнение друг...
- «Любимчик». С...
- «Средняя оце...
- «Эффект оре...
- «Аналогия»...
- «Родственн...
- «Запомин...

Ошибки, которых необходимо избегать при оценке

- «Сравнение друг с другом». Ошибка заключается в том, что сотрудники сравниваются между собой, а не с оговоренными критериями (ни в коем случае не делать рейтингов)
- «Любимчик». Сотрудники, с которыми вы давно работаете, которых вы знаете и любите, действительно хорошо работают. Неосознанно вы можете давать таким людям завышенную оценку, преувеличивая их положительные качества и преуменьшая недостатки
- «Средняя оценка — всем». Решения о вынесении крайней оценки всегда более рискованны — они требуют объяснений и действий. Ошибка состоит в том, что всем дается средняя оценка, так как вы чувствуете себя при ее выставлении безопасно
- «Эффект ореола». При оценке сотрудника-«звезды» трудно и страшно критиковать его. Часто менеджерам кажется, что такой работник просто обязан обладать всеми качествами только в превосходной степени, и никак иначе
- «Аналогия». Ошибка заключается в одинаковой оценке свойств, которые кажутся логически связанными между собой. Например: «Если у сотрудника хорошие коммуникативные навыки, то он замечательно работает в команде». Однако это далеко не всегда так
- «Родственная душа». Нельзя давать оценку другим на основе того, что вы находите в них близкие вам качества. Если человек похож на вас, то он не обязательно работает лучше других
- «Запоминается последнее слово». Суть ошибки — сотрудник оценивается по результатам последнего времени, а не всего отчетного периода. Особенно часто это происходит тогда, когда руководитель не дает обратную связь в течение года и не корректирует задачи

- НЕ связанны
- НЕ сдобривай
- НЕ делайте
- НЕ вступайте

Часто задаваемые
вопросы сотрудника

- Раньше сотрудник
руководителя или, и
Сейчас же мы гов
методов оценки и
трудника с руково
никация. Поэтому
вать не очень при

- А почему и
- Знает ли ру
- рошо, чтобы
- А достаточ
- чале года, с
- боту?
- Кто разраб
- Как часто
- в команди
- Как он мо
- в организа
- Что он во
- У него ест

- А почему и
- Знает ли ру
- рошо, чтобы
- А достаточ
- чале года, с
- боту?
- Кто разраб
- Как часто
- в команди
- Как он мо
- в организа
- Что он во
- У него ест

ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

лее связанных с полом, происхождением, национальностью и т.д.

- НЕ сдабривайте критику похвалой — сотрудник подумает, что все не так серьезно и вы пытаетесь манипулировать
- НЕ делайте предположений, почему сотрудник сделал именно так, а не иначе. Не выясняйте его мотивы, а лучше спросите о них напрямую
- НЕ вступайте в спор

Часто задаваемые руководителю «неудобные» вопросы со стороны сотрудника

Раньше сотрудники большей частью соглашались с мнением руководителя или, по крайней мере, принимали его к сведению. Сейчас же мы говорим о внедрении достаточно прогрессивных методов оценки и предполагаем, что оценка — это диалог сотрудника с руководителем. А диалог — это двусторонняя коммуникация. Поэтому руководителю иногда приходится выслушивать не очень приятные вещи и отвечать на неудобные вопросы.

- А почему именно ОН меня оценивает?
- Знает ли руководитель мой участок работы достаточно хорошо, чтобы составить свое мнение о нем?
- А достаточно ли конкретно были поставлены задачи в начале года, определены критерии, чтобы оценивать мою работу?
- Кто разрабатывал эти критерии и стандарты?
- Как часто он наблюдал мою работу, если он все время был в командировках?
- Как он может меня оценивать, если он всего шесть месяцев в организации, а я уже три года?
- Что он вообще знает обо мне как о человеке?
- У него есть любимчики, а я не из их числа

Главная рекомендация для руководителя: надо быть готовым не защищаться и не отвечать сотруднику в его же манере, а конструктивно обсуждать проблемы.

Очень помогают участие сотрудников на стадии подготовки процесса оценки (см. главу 3), самооценка как часть процесса оценки (сотрудник сам себя оценивает — обычно в МВО и РМ), оценка 360 градусов.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СОТРУДНИКА (ОЦЕНИВАЕМОГО)

Данные рекомендации пригодятся и менеджерам, которых оценивают вышестоящие руководители.

- Необходимо тщательно подготовиться к интервью
- Думать нужно обязательно в терминах результатов, а не процессов. То есть показать, что конкретно было достигнуто
- Оперировать цифрами. Подготовить конкретные цифры, с помощью которых вы сможете ответить на вопросы: Каков ваш вклад в выполнение бизнес-плана? Как результаты вашей работы повлияли на финансовые показатели подразделения? Каково ваше участие в росте продаж?
- Следует подробно описать, как ваша работа повлияла на установление/укрепление отношений с клиентами, поддержание командного духа (с примерами)
- Приведите примеры, как вы сэкономили деньги компании. Например, поддерживающий персонал может показать конкретные случаи экономии при переходе от одного поставщика канцтоваров для офиса к другому и т.п.

Общие рекомендации

- Будьте позитивны
- Будьте уверены в том, что планируете сделать
- Будьте активны

- Если вы не можете привести свою работу к конкретным результатам, внимательно следите за ней
- Не занимайте очередь
- Задавайте вопросы, если не понимаете какие-либо моменты

Как воспринимать критику

- Выслушивайте критику
- Обязательно задавайте вопросы, если что-то не понятно
- Постарайтесь не принимать критику близко к сердцу
- Продемонстрируйте, что вы готовы к изменениям
- Объясните мотивацию
- Попросите помощи, если не знаете, как это сделать
- Выработайте стратегию, чтобы избежать ошибок

ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Общие рекомендации

- Будьте позитивны
- Будьте уверены в себе. Вы работали целый год и добились того, что планировали. Но в то же время не будьте агрессивны
- Будьте активны и заинтересованы
- Если вы не выполнили каких-либо задач, будьте готовы привести свою версию, почему это произошло
- Внимательно слушайте, записывайте, если нужно, не перебивайте
- Не занимайте оборонительную позицию
- Задавайте вопросы и переспрашивайте, если вам не понятны какие-либо детали

Как воспринимать критику

- Выслушивайте ее
- Обязательно задавайте проясняющие вопросы, если вам что-то не понятно
- Постарайтесь кратко повторить (суммировать) то, что было сказано
- Продемонстрируйте понимание ситуации
- Объясните мотивы, почему вы действовали так, а не иначе
- Попросите помощь, если она вам нужна. Не стесняйтесь, так как это лучшее время для такой просьбы
- Выработайте план действий, который поможет вам устранить ошибки и не совершать их в дальнейшем

СВЯ
СИ
С М
И Н
МО'
ПЕР

СВЯЗЬ
СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ
С МАТЕРИАЛЬНОЙ
И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ
МОТИВАЦИЕЙ
ПЕРСОНАЛА

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Цель данной главы — дать читателю четкое представление о том, как результаты оценки связаны с мотивацией персонала, а не описывать систему мотивации как таковую.

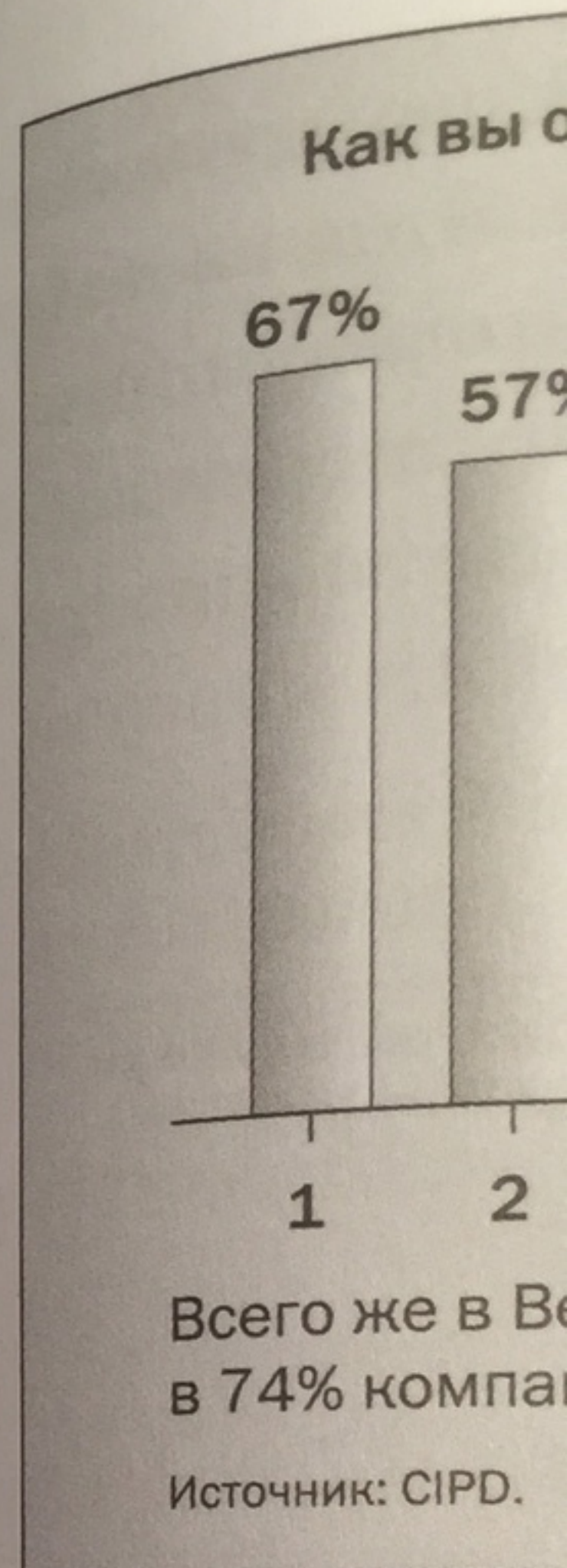
Как было сказано в главе 1, система оценки является составной частью системы управления персоналом компании (см. рис. 1). В ходе оценки персонала линейные руководители и HR-департамент получают данные, которые в дальнейшем используются и конкретизируются в других блоках системы управления персоналом, таких как:

- Компенсации и льготы
- Нематериальная мотивация (проведение конкурсов, присуждение почетных званий, награждение грамотами и т.д.)
- Обучение и развитие
- Определение перспектив профессионального и карьерного роста, формирование кадрового резерва

1. СВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА С КОМПЕНСАЦИЯМИ И ЛЬГОТАМИ

Использование данных оценки в определении размера и состава компенсаций и льгот фактически означает установление прозрачной зависимости между результатами профессиональной деятельности сотрудника и его вознаграждением. В англоязычной литературе такая система оплаты труда получила название Performance Related Pay — PRP.

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА



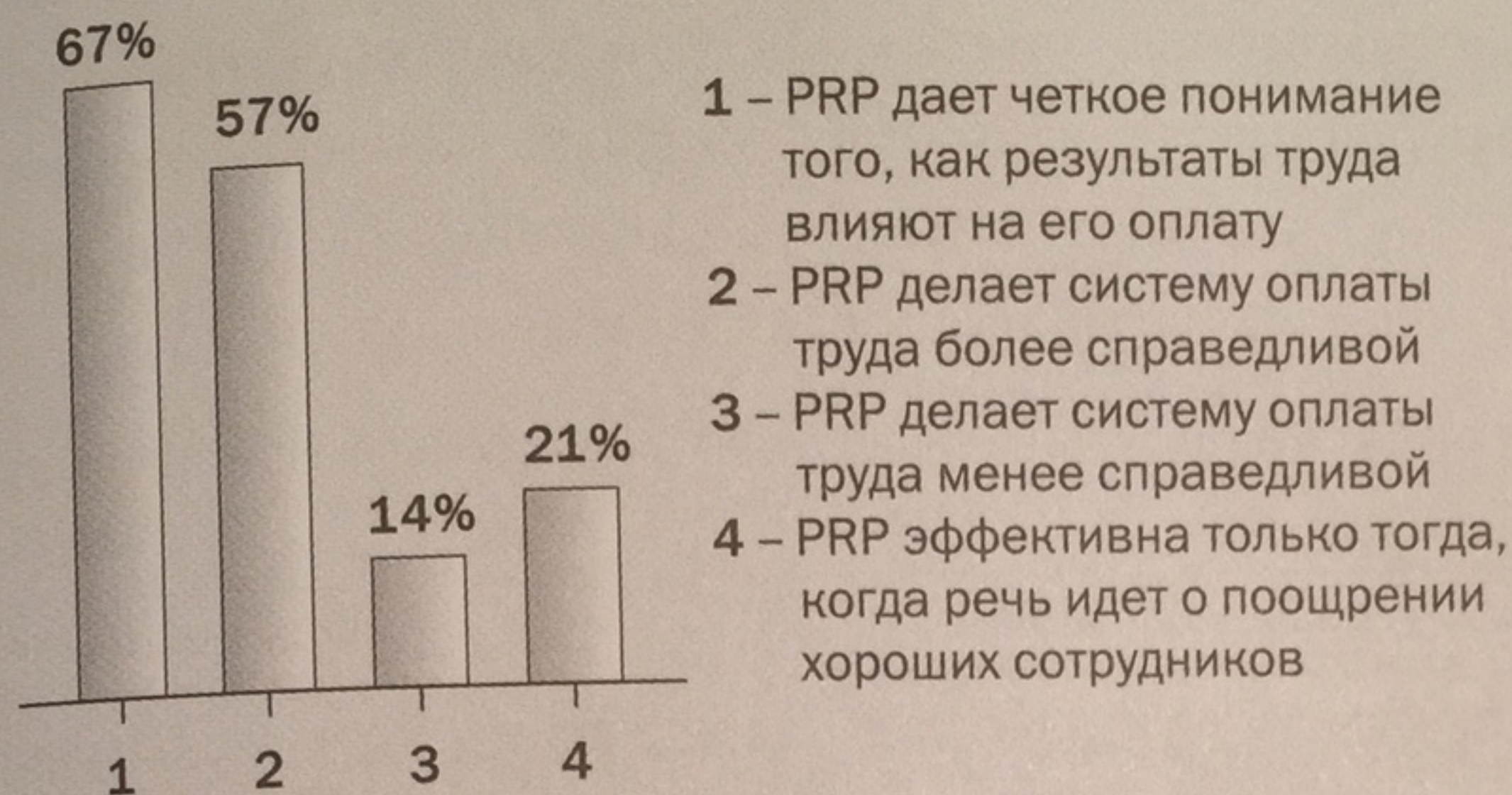
Влияние оценки на...

Общая компенсация

- Постоянная часть (базовая зарплата или компенсация за ботную плату).
- Переменная часть (премия за год или другой период — в зависимости от результатов).
- Льготы — дополнительные предоставляемые льготы (оплата медицинского страхования, оплата времени, необходимого для выполнения служебных обязанностей (оплата мобильной связи, оплата автомобиля и т.д.)).

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Как вы оцениваете использование системы PRP?



Всего же в Великобритании система PRP применяется в 74% компаний

Источник: CIPD.

Влияние оценки на разные составляющие материальной компенсации

Общая компенсация складывается из трех составляющих:

- Постоянная часть — оклад, установленные законодательством или компанией надбавки и доплаты (далее — заработная плата). Выплачивается ежемесячно
- Переменная часть — премия/бонус по результатам труда за год или другой отчетный период (месяц, квартал, полугодие — в зависимости от политики компании)
- Льготы — дополнительные материальные преимущества, предоставляемые сотрудникам (медицинское и другие виды страхования, основной и дополнительный отпуск, оплата временной нетрудоспособности и т.д.); средства, необходимые для выполнения должностных обязанностей (оплата мобильной связи, пользование служебным автомобилем и т.д.)

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Результаты оценки труда влияют на каждую составляющую компенсационного пакета в разной степени. Это можно понять, проанализировав рис. 21. Из него понятно, что результаты оценки труда больше всего будут сказываться на размере премий, меньше — на постоянной заработной плате и практически не будут влиять на предоставляемые льготы.

Рисунок 21. Факторы, влияющие на разные составляющие компенсационного пакета

Составляющая компенсационного пакета	Факторы влияния (по убывающей)
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА	<ul style="list-style-type: none"> • Рынок труда • Политика компании (агрессивная или консервативная) • Должностной уровень сотрудника • Личные результаты труда сотрудника
ПРЕМИИ / БОНУСЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые показатели компании • Политика компании (агрессивная или консервативная) • Личный вклад сотрудника • Рынок труда (как часть общей компенсации) • Должностной уровень (косвенное влияние)
ЛЬГОТЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Политика компании (агрессивная или консервативная) • Рынок труда (как часть общей компенсации)

Рассмотрим подробнее влияние результатов оценки труда на приведенные выше составляющие материальной компенсации.

Заработная плата

Большинство организаций стремятся установить зависимость между размером постоянной части компенсаций и результатами деятельности сотрудника.

В рамках системы

• Основное в

нии оказы

Для каждо

мум зарабо

на рынке т

• Уровень за

жен отраж

ных целей.

го интерва

ника

• Темпы рос

в год, что з

совых резу

цент повы

впоследств

Таким образом,

формируются ре

оплаты труда, к

лучшие сотрудн

вень заработной

Это можно сде

в должности, та

матрица оплаты,

ды) и результ

жет определятьс

период (см. рис.

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

В рамках системы PRP существуют три основных положения:

- Основное влияние на величину заработной платы в компании оказывает текущая ситуация на рынке труда. Для каждой должности определяется минимум и максимум заработной платы в зависимости от текущей ситуации на рынке труда
- Уровень заработной платы конкретных сотрудников должен отражать их личный вклад в достижение корпоративных целей. Повышение заработной платы внутри заданного интервала зависит от индивидуальной оценки сотрудника
- Темпы роста заработной платы могут изменяться из года в год, что зависит от ситуации на рынке труда и от финансовых результатов деятельности компании. Обычно процент повышения заработной платы выше в самом начале; впоследствии темп роста заработной платы снижается

Таким образом, в долгосрочной перспективе для менеджеров формируются рекомендации по распределению прироста фонда оплаты труда, которые помогают распределить его так, чтобы лучшие сотрудники имели наиболее конкурентоспособный уровень заработной платы.

Это можно сделать как с помощью повышения сотрудника в должности, так и без этого. Для таких целей разрабатывается матрица оплаты, которая учитывает должностные уровни (грейды) и результаты оценки труда. По этим двум показателям может определяться повышение заработной платы на следующий период (см. рис. 22).

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Рисунок 22. Пример матрицы заработных плат для менеджеров и специалистов предметных областей (банк, Великобритания)

Оценка	Позиция в матрице заработной платы				
	Менее 94%	94–99%	100–104%	105–109%	110% – максимум
A	9%, но не более максимума следующего уровня				
B	7,5%, но не более 110% следующего уровня и не менее 4%				4%
C	6%, но не более максимума следующего уровня		3%	3%	3%
D	3%	2%	1%	0%	0%
E	0%	0%	0%	0%	0%

Вторая возможность для пересмотра заработной платы сотрудника появляется вследствие его повышения в должности. Последнее, в свою очередь, связано с результатами оценки. Например, политика компании может предусматривать, что сотрудники, получившие итоговую оценку «А» или «В», переходят на новую позицию при наличии соответствующей открытой вакансии.

Премии/бонусы

Премии и бонусы, как правило, начисляются в конце года — то есть в конце отчетного периода. Размер этой части компенсационного пакета напрямую связан с результатами оценки персонала — на основе данных, полученных в ходе оценки, распределяется бонусный фонд компании. Последовательность действий при определении размера премиальных выплат приведена на рис. 23.

Рисунок 23. Последов
в конце года

Система преми
персонала:

- Сотрудники
- Джеры
- Сотрудники
- Топ-мене

Рассмотрим сп
этих трех групп

1) Сотрудники

Решающие фак

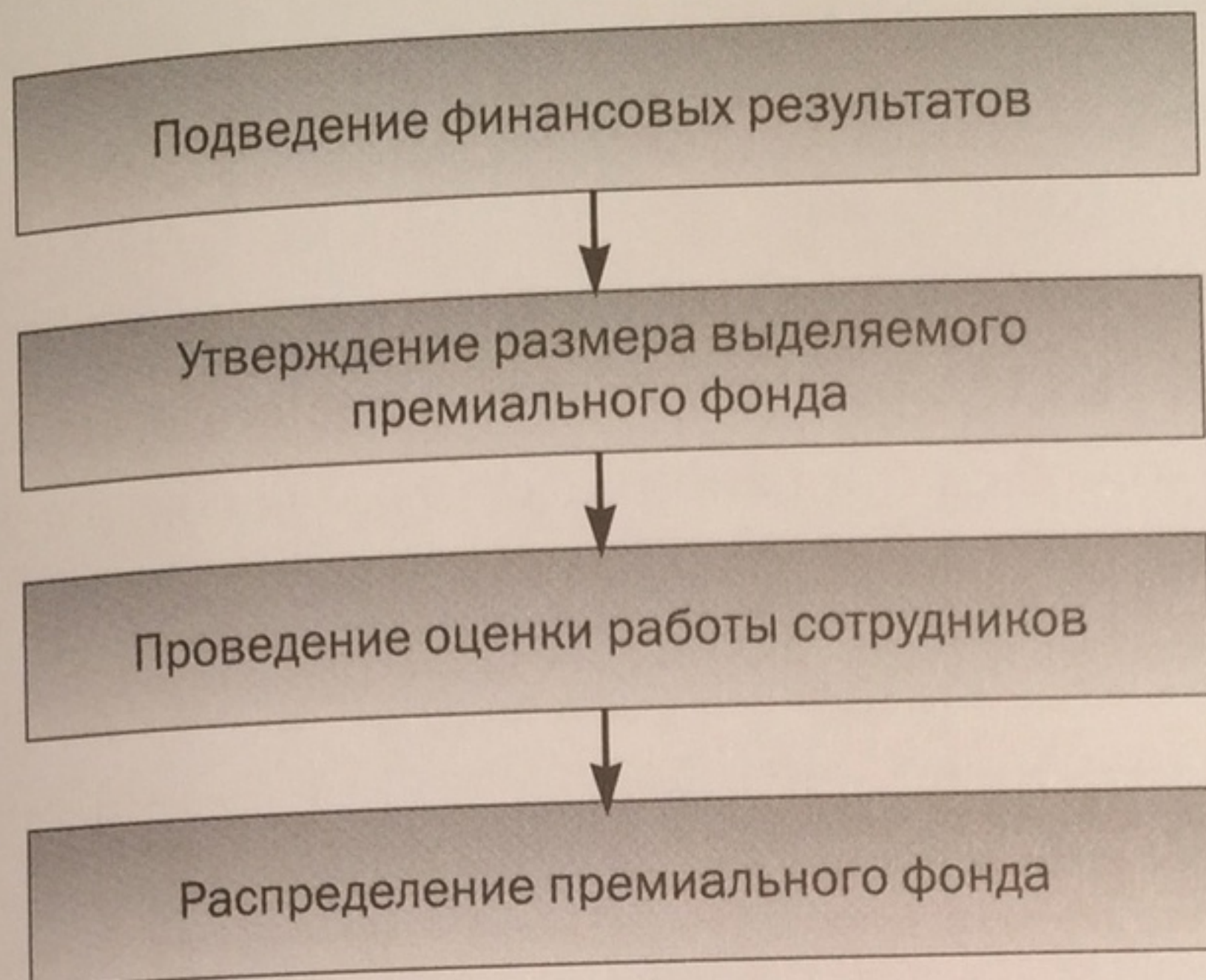
- Финансо
- Выполне
- Достиже
- количес

Виды премиро

- Обычно
- ной пла

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Рисунок 23. Последовательность действий при распределении премий в конце года



Система премирования, как правило, охватывает три группы персонала:

- Сотрудники производственных отделов и сейлз-менеджеры
- Сотрудники поддерживающих служб
- Топ-менеджеры

Рассмотрим специфику премирования по результатам труда для этих трех групп.

1) Сотрудники производственных отделов и сейлз-менеджеры

Решающие факторы для начисления премии:

- Финансовые результаты деятельности компании
- Выполнение плана подразделения (производства)
- Достижение индивидуальных значений KPI (финансовых, количественных, качественных)

Виды премирования:

- Обычно применяется сочетание низкой базовой заработной платы и высоких бонусов, которые основываются

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

на процентах от объема продаж (процент комиссии определяется в начале года)

- Используется начисление целевых бонусов, связанных с планом работы на год, — целевые бонусы зависят от степени выполнения поставленных на год задач и соответствия КРІ. Для расчета степени выполнения задач может использоваться присвоение задачам весов, о чем было сказано ранее.

Рисунок 24. Пример расчета целевых бонусов

Степень выполнения плана (по количеству задач)	Влияние на размер премии
Выполнение плана более чем на 120%	Увеличение премии на 1/4
Выполнение плана менее чем на 80%	Уменьшение премии на 1/8
Выполнение плана менее чем на 40%	Премия не начисляется

2) Сотрудники поддерживающих подразделений

Решающие факторы для начисления премии:

- Качественные параметры выполнения поставленных задач
- Соблюдение профессиональных стандартов и норм (см. главу 4, п. 1)

Виды премирования:

Начисляются целевые бонусы, которые могут быть выражены

- в процентах от заработной платы в зависимости от общей оценки сотрудника
- в системе КРІ в зависимости от индивидуальных показателей каждого сотрудника

Рисунок 25. Пример (российская произво

Должность

Руководители и специалисты департамента главного энергетика

Специалисты диспетчерской службы департамента автотранспортных перевозок

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Рисунок 25. Пример расчета премий в системе КРІ для разных должностей (российская производственная компания)

Должность	КРІ	% премирования
Руководители и специалисты департамента главного энергетика	1. Обеспечение подразделений компании энергоресурсами в соответствии с договорными условиями, проведение мероприятий по энергосбережению	30
	2. Своевременное выполнение и качественное проведение техобслуживания, ремонтов, испытаний и реконструкции энерго- и электрооборудования, соблюдение сроков учета энергоресурсов в подразделениях компании	20
	3. Отсутствие аварий, связанных с эксплуатацией энерго- и электрооборудования	10
	4. Отсутствие несчастных случаев в подразделениях компании, произошедших с необученным и не прошедшим проверку знаний электротехническим персоналом или из-за технически неисправного оборудования	20
	5. Отсутствие фактов запрещения работ и установок энерго- и электрооборудования органами госнадзора, а также случаев несоблюдения графиков технического освидетельствования объектов котлонадзора	20
Специалисты диспетчерской службы департамента автотранспортных перевозок	1. Отсутствие срывов по обеспечению автотранспортом подразделений согласно утвержденной технологической дислокации	40
	2. Соблюдение сроков составления дислокации распределения автотранспорта по структурным подразделениям (до 15-го числа каждого месяца)	30
	3. Выполнение графика проверок рационального использования автотранспорта по разовым заявкам	30

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Должность	KPI	% премирования
Начальник департамента капитального строительства и ремонта	1. Выполнение графика капитального строительства	40
	2. Выполнение графика капитального ремонта оборудования	30
	3. Выполнение графика капитального ремонта зданий и сооружений	30

Рисунок 26. Пример расчета премий в системе KPI на основании общей оценки (русская финансовая компания)

Оценка	Альтернативные обоснования для премирования	Подтверждение обоснования оценки	Размер годовой премии для сотрудника (в % от годового ФОТа)
А	1. Профессиональный уровень сотрудника значительно выше требований к должности	1. Руководитель предоставляет в HR-департамент предложения по изменению должности сотрудника	30-50
	2. Сотрудник справился с поставленными задачами (помимо планируемых в начале года) на высоком профессиональном уровне	2. Описание задачи; протокол соответствующего коллегиального органа, в котором зафиксирован факт успешного выполнения задачи подразделением	
	3. Сотрудник разработал/внедрил эффективную* услугу/продукт	3. Подтверждение уникальности и расчет показателей KPI, согласованный с финансовым департаментом	
В	1. Работа сотрудника отмечена клиентами компании как высокопрофессиональная	1. Соответствующие подтверждающие документы (письма, записи в Книге отзывов и предложений)	20-35
	2. Работа сотрудника отмечена руководителем обслуживаемого подразделения как высокопрофессиональная	2. Служебная записка, письмо благодарности	
	3. Отмечен командный стиль работы сотрудника	3. Служебная записка, письмо коллег, руководителя	
	4. Сотрудник предложил инновационные решения задач подразделения	4. Обоснование инновационности с подтверждением руководителя обслуживаемого подразделения и/или руководителем не ниже уровня исполнительного директора	

Оценка	Альтернативные обоснования для премирования
С	1. Сотрудник справился с поставленными задачами на высоком профессиональном уровне
D	1. Сотрудник справился с поставленными задачами на среднем профессиональном уровне
E	

* Под эффективностью понимается соотношение фактически достигнутых результатов к запланированным.

3) *Топ-менеджеры*
Решающие факторы

- Качественная работа
- Прямая ответственность
- Нестандартные решения
- Эффективное использование ресурсов
- Коммуникативные навыки
- Целевые ориентиры
- Бонусы
- Расчеты
- Тенденции

Наконец, следствием материальной мотивации должны быть...

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Оценка	Альтернативные обоснования для премирования	Подтверждение обоснования оценки	Размер годовой премии для сотрудника (в % от годового ФОТа)
C	1. Сотрудник справился с поставленными перед ним задачами на высоком профессиональном уровне	1. Заполненная руководителем форма оценки в соответствии с процедурой ежегодной оценки	15-25
D	1. Сотрудник не всегда соответствует ожиданиям компании	1. Заполненная руководителем форма оценки в соответствии с процедурой ежегодной оценки	Не более 10
E	—	1. Заполненная руководителем форма оценки в соответствии с процедурой ежегодной оценки	0

* Под эффективностью понимается существенное влияние данной разработки на KPI подразделения. Соответственно эффект должен иметь количественное выражение.

3) Топ-менеджеры

Решающие факторы для начисления премии:

- Качественные и количественные индивидуальные KPI, напрямую связанные с выполнением KPI компании
- Нестандартный/предпринимательский подход к решению поставленных задач, позволивший оптимизировать ресурсы компании в достижении стратегических KPI компании

Виды премирования:

- Целевые бонусы согласно степени выполнения поставленных на год задач
- Бонусы по договоренности с первым лицом компании, рассчитываемые после подведения финансовых результатов года (discretionary)

Наконец, следует отметить, что при определении зависимости материальной мотивации от результатов оценки обязательно должны приниматься во внимание такие факторы, как:

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

- Периодичность выплаты премий и бонусов
- Принятая в компании система бюджетирования
- Система планирования карьеры и изменения должностей (с возможностью роста и без роста заработной платы)
- Политика компании в отношении компенсаций (агрессивная или консервативная)
- Уровень автоматизации (возможность регулярно отслеживать результаты труда сотрудников — например, объем продаж в случае сейлз-менеджеров)
- Наличие утвержденных KPI на всех уровнях организационной иерархии

2. СВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА С СИСТЕМОЙ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Данные, полученные в ходе оценки, могут и должны использоваться для нематериальной мотивации сотрудников. Сделать это можно несколькими способами.

Обратная связь

Предоставление обратной связи (на чем как раз не в последнюю очередь основываются современные методы оценки) является примером классической нематериальной мотивации. По результатам оценки менеджер должен хвалить сотрудника, демонстрировать готовность помочь подчиненному в решении сложных вопросов, воодушевлять его на максимально эффективное решение поставленных перед ним задач. При этом обратную связь необходимо предоставлять не только в конце года. Она должна быть регулярной — хотя бы на неформальном уровне.

Отбор на участие в профессии, лучшего формальная оценка бора сотрудников на сах (например, к ученики, получившие о да, — см. рис. 27).

Рисунок 27. Фрагмент из сотрудника в финансовой

...
В номинации «Лучший со тие все сотрудники бизн проведения конкурса ста ственно работающие с вн
• По итогам процедуры п проводимой в рамках н
• Устойчивое перевыпол за оба полугодия не ме
• Наличие не менее двух клиентов о работе сотр
• Наличие инновационн клиентского обслужива

В отличие от матери того являются рез тивации ключевую рая дает возможнос конкурсах, как прав подразделений, что мандообразования. Эти же цели пресл шинство компаний рочивает к корпор

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Отбор на участие во внутренних конкурсах на звание лучшего в профессии, лучшего молодого специалиста и др.

Формальная оценка персонала может стать первым этапом отбора сотрудников на участие во внутрикорпоративных конкурсах (например, к участию в конкурсе могут допускаться работники, получившие общую оценку «Выдающийся» по итогам года, — см. рис. 27).

Рисунок 27. Фрагмент из Положения о проведении конкурса на звание лучшего сотрудника в финансовой компании

Конкурс на звание «Лучший сотрудник»

...
В номинации «Лучший сотрудник по работе с клиентами» могут принимать участие все сотрудники бизнес-подразделений компании, имеющие на дату начала проведения конкурса стаж работы в компании не менее одного года, непосредственно работающие с внешними клиентами и отвечающие следующим критериям:

- По итогам процедуры планирования и оценки деятельности персонала, проводимой в рамках компании, получена общая оценка «Выдающийся»
- Устойчивое перевыполнение личного плана по финансовым показателям за оба полугодия не менее чем на 10%
- Наличие не менее двух письменных положительных отзывов внешних клиентов о работе сотрудника за рассматриваемый период
- Наличие инновационных предложений по совершенствованию клиентского обслуживания

В отличие от материального премирования, основанием для которого являются результаты труда, в случае нематериальной мотивации ключевую роль играет оценка по компетенциям, которая дает возможность трансляции корпоративных ценностей. В конкурсах, как правило, принимают участие сотрудники разных подразделений, что может служить важной составляющей командообразования.

Эти же цели преследует и награждение персонала, которое большинство компаний проводит в торжественной обстановке и приурочивает к корпоративным и профессиональным праздникам.

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Отбор для участия во внешних конкурсах

В каждой профессиональной области довольно часто проводятся независимые конкурсы, в которых от компании могут участвовать несколько человек — их можно отбирать по результатам внутренней формальной оценки.

3. СВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА С СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Материалы, полученные в ходе проведения оценочных интервью с сотрудниками, используются для планирования мероприятий для обучения и развития персонала компании. Они имеют ценность на трех уровнях:

1) Уровень отдельно взятого сотрудника

Источником данных для составления индивидуального плана развития сотрудника являются рекомендации линейного руководителя в соответствующем разделе оценочной формы. Обучение может рассматриваться как косвенно материальная мотивация, т.к. оплачивая обучение сотрудника, компания удовлетворяет не только свои потребности в новых знаниях, но и повышает стоимость сотрудника, в том числе и рыночную. В некоторых компаниях отдельные виды обучения принимают форму прямой материальной мотивации — например, оплата второго высшего образования, MBA, оплата обучения английскому языку. Как правило, такое обучение оплачивается частично компанией, частично сотрудником.

2) Уровень профессиональных групп

На основании данных оценочных форм о возможном обучении собирается статистика по потребностям в обучении различных профессиональных групп. По результатам анализа этих матери-

СВЯЗЬ СИСТЕМ
И НЕМАТЕРИАЛ

ов расставляются
специалистов раз

Уровень компании
оценка выявляет общи
ы, например, плохие
менеджмент, слабую
ни в компании могу
на решение проблем и

4. СВЯЗЬ С С СИСТЕМОЙ И КАРЬЕР

На основе результа

- Кадровый рез
- душем долж
- Список Hi-P
- тенциалом,
- относитель
- Мобильный
- географиче
- резерв вход
- ны в будуш
- в разных р

Создание всех т

1. Отбор ка
 2. Обучени
 3. Испо
- задач

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

алов расставляются приоритеты в проведении тренингов для специалистов разного профиля.

3) *Уровень компании*

Оценка выявляет общие для всех сотрудников организации проблемы, например, плохие внутренние коммуникации, неэффективный менеджмент, слабую командную работу. С учетом этой информации в компании могут появляться новые проекты, направленные на решение проблем и укрепление корпоративной культуры.

4. СВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА С СИСТЕМОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И КАРЬЕРНОГО РОСТА

На основе результатов оценки формируются:

- Кадровый резерв — в него входят сотрудники, которые в будущем должны занять конкретную должность в компании
- Список Hi-Po (High Potential) — сотрудники с высоким потенциалом, обучение и развитие которых проводится безотносительно конкретной должности в будущем
- Мобильный резерв — создается в компаниях, имеющих географически разветвленную структуру. В мобильный резерв входят сотрудники, которые должны быть способны в будущем работать на разных предприятиях компании в разных регионах страны или мира

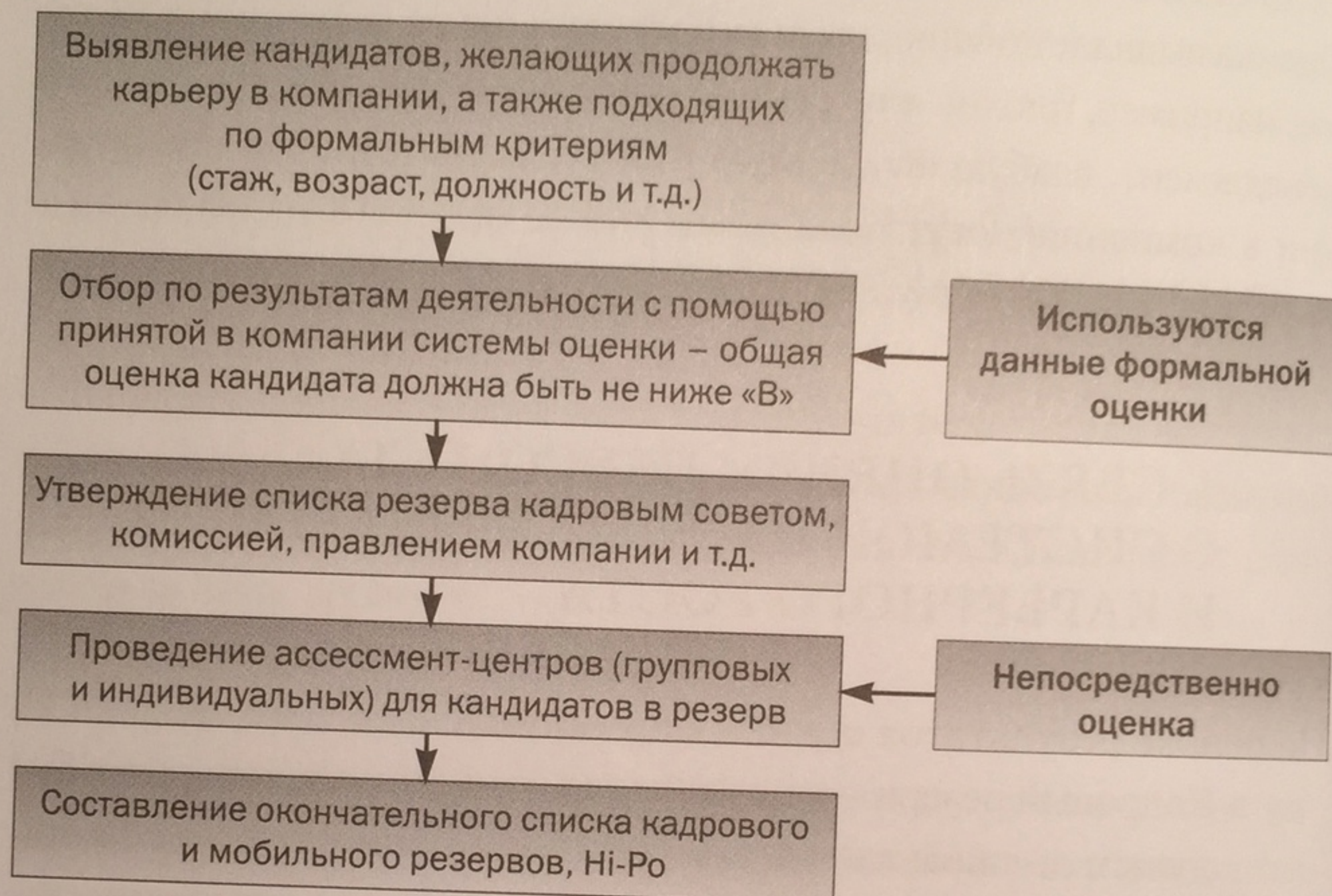
Создание всех трех видов резервов проходит в три этапа:

1. Отбор кандидатов.
2. Обучение и развитие с учетом конкретных целей.
3. Использование резерва для решения стоящих перед ним задач.

СВЯЗЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ С МАТЕРИАЛЬНОЙ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Отбор кандидатов в резерв происходит по схеме, приведенной на рис. 28.

Рисунок 28. Последовательность отбора кандидатов



ПРИЛОЖЕНИЯ. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ ФОРМ РАЗНЫХ КОМПАНИЙ

Имя _____
Фамилия _____
Служба _____
Сложность _____
Дата начала работы в данной _____
Аттестация _____

За период от ____/____/____
Оценка произведена _____

Целью аттестации является _____
определенными для данной _____
не определение возможно _____
нальный и карьерный рост.

- Процесс проведения аттестации:
1. Согласуйте с сотрудником _____
ну неделю
 2. Передайте сотруднику _____
и 3 и попросите его произз _____
можность сотруднику подг _____
время аттестационной бес _____
 3. Аттестационная беседа _____
 4. Оригинал документа по _____
ном, передается на око _____
департамент. Копия также _____

На основе результатов да _____
росте и повышении зараб _____
Поэтому, пожалуйста, отн _____

Подпись проводящего ат _____
КОММЕНТАРИИ СОТРУД _____
(согласие/несогласие)

Подпись сотрудника _____
КОММЕНТАРИИ РУКОВО _____

Подпись руководителя _____

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ФОРМА ОЦЕНОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
И ПЛАНА ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА**
(западная страховая компания)

Имя _____ Дата рождения ____/____/____
Отдел _____ Дата начала работы в компании ____/____/____
Должность _____
Дата начала работы в данной должности ____/____/____
Аттестация _____
За период от ____/____/____ до ____/____/____
Оценка произведена _____ (фамилия, должность) Дата аттестации ____/____/____

Целью аттестации является оценка работы сотрудника в соответствии с целями и стандартами, определенными для данной конкретной работы: определение целей и задач на будущее, а также определение возможности дальнейшего развития сотрудника, включая его профессиональный и карьерный рост. Форма заполняется ежегодно на подотчетных Вам сотрудников.

Процесс проведения аттестации:

1. Согласуйте с сотрудником время проведения аттестационной беседы не менее чем за одну неделю
2. Передайте сотруднику копию данной формы с заполненными с Вашей стороны частями 1 и 3 и попросите его произвести свою самооценку к дате проведения беседы, что даст возможность сотруднику подготовиться к встрече, а также послужит базой для обсуждения во время аттестационной беседы
3. Аттестационная беседа проводится непосредственным руководителем сотрудника
4. Оригинал документа подписывается с двух сторон – проводящим аттестацию и сотрудником, передается на окончательное одобрение руководству компании, а затем в HR-департамент. Копия также будет передана сотруднику

На основе результатов данной ежегодной аттестации будут приниматься решения о служебном росте и повышении заработной платы, выплате премий для данного конкретного сотрудника. Поэтому, пожалуйста, отнеситесь ко всему процессу аттестации серьезно и неформально

Подпись проводящего аттестацию _____ Дата ____/____/____

КОММЕНТАРИИ СОТРУДНИКА
(согласие/несогласие)

Подпись сотрудника _____ Дата ____/____/____

КОММЕНТАРИИ РУКОВОДСТВА

Подпись руководителя _____ Дата ____/____/____

Главные задания	Основные достижения	Оценка

ШКАЛА ОЦЕНКИ

(используется в части 1 и 2 Оценочной аттестации)

1	Выдающиеся показатели	Невероятно высокий уровень выполнения работы или вклад, достойный особого внимания. Работа выполняется на уровне профессионалов более высокого класса
2	Хорошие показатели	Работа полностью соответствует необходимому высокому уровню выполнения задач отдела или компании. Достигаются все необходимые цели и задачи
3	Нуждается в улучшении	Работа выполняется хорошо во многих отношениях, но некоторые аспекты требуют проработки для достижения стандартов совершенного исполнения
4	Неудовлетворительные результаты	Работа в целом выполняется неудовлетворительно. Несоответствие требованиям по работе и по стандартам компании
Н/О	Недостаточно информации	Не оценивается. Данных для оценки недостаточно

Для оценки 1 и 4 – необходимо дать развернутое пояснение для «выдающихся» и «неудовлетворительных» показателей, предоставив конкретные примеры.

А. Заполняется для...

1. Профессиональные...
2. Умение рисковать...
3. Инициативность
4. Творческий подход
5. Способность...
6. Умение отвечать
7. Рассудительность
8. Способность...
9. Планирование...
10. Коммуника...
11. Межличност...

В. Заполня...

1. УМЕНИЕ РУКО...
2. УМЕНИЕ РАЗВ...
3. ПРАВИЛЬНОЕ...

ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ

А. Заполняется для всех сотрудников	Оценка	Комментарии
1. Профессиональные знания		
2. Умение рисковать и действовать с убеждением в сложных ситуациях		
3. Инициативность		
4. Творческий подход/Решение проблем		
5. Способность принимать правильные решения		
6. Умение отвечать за свои действия		
7. Рассудительность		
8. Способность эффективно адаптироваться в новых условиях		
9. Планирование и организаторские способности		
10. Коммуникативные способности		
11. Межличностные отношения		
В. Заполняется для менеджеров	Оценка	Комментарии
1. УМЕНИЕ РУКОВОДИТЬ: умение четко и ясно делегировать, определять цели, приоритеты, решать конфликтные ситуации		
2. УМЕНИЕ РАЗВИВАТЬ: стратегически правильный подбор и развитие подчиненных для наиболее лучшего достижения бизнес-задач и целей		
3. ПРАВИЛЬНОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА: способность контролировать и регулировать процессы и всю деятельность в соответствии со стратегией компании		

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ НА ПЕРСПЕКТИВУ

Главные задания	Комментарии
Кратко охарактеризуйте главные задания, поручаемые сотруднику, на следующий оцениваемый период времени	Поставленные задачи должны быть четко сформулированы и реальны по времени

ПЛАН ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Определите три ключевых момента, развитие которых приведет к улучшению качества выполнения работы/ профессионализма/дальнейшего роста данного сотрудника (с указанием конкретных дат курсов, тем). Обсудите с сотрудником предлагаемый план развития

В процессе работы	Внешнее обучение	Тренинги и курсы

ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Аттестуемый: (Фамилия И.О.) _____

Аттестующий: (Фамилия И.О.) _____

Период аттестации
С: _____ По: _____

Любая информация личного характера, сообщаемая аттестуемым руководителю, будет использоваться только в целях оценки результатов работы и установления рабочих взаимоотношений между Вами и компанией, а также для развития Вашей карьеры в рамках компании. В связи с этим компания оставляет за собой право на перемещение Ваших личных данных в рамках компании. Компания предоставляет право доступа и пользования личными данными в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

1. Сформулируйте согласованные ожидаемые результаты работы (сделайте ссылку на установленные ранее Individual Key Objectives (IKO's), стандарты работы или соответствующие должностные обязанности).
2. Опишите результат работы или достижения в сравнении с ожидаемыми результатами работы.
3. Оцените каждый результат или достижение в сравнении с установленным ожидаемым результатом.

V

ШКАЛА ОЦЕНКИ

- A – Превышает ожидания**
B – Выполнено
C – Частично выполнено
D – Ниже ожидаемого

Реальный результат превышает ожидаемый
 Реальный результат – на уровне ожидаемого
 Ожидаемый результат достигнут частично, конечный результат – ниже ожидаемого
 Отсутствие результата или результат – намного ниже ожидаемого

РАЗДЕЛ 2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

Примечание: Пожалуйста, внимательно прочитайте соответствующий раздел Руководства по аттестации персонала. Очень важно хорошее понимание типичных поведенческих признаков для каждой компетенции до того, как Вы приступите к работе над этим разделом по оценке компетенций

Компетенция	Комментарии	Оценка	
		Сотрудник	Менеджер
Работа в организации			
Влияние и результат Стремление оказывать воздействие на других или приобретать значительное влияние благодаря аргументации и тщательно спланированным операциям			
Знание организации Способность понимания и использования властных полномочий, морального климата и культуры организации для успешного исполнения обязанностей или серьезных организационных изменений			
Мобилизация и мотивация персонала			
Мотивация команды Способность осуществлять руководство и поддержку возглавляемой группы или подразделения, вдохновляя людей на достижение высоких производственных результатов			
Воспитание ответственности Способность осуществлять четкое управление и устанавливать стандарты по качеству и срокам работы в целях достижения высоких результатов			
Межличностное понимание Способность подобрать ключ к пониманию невыраженных мыслей и чувств других людей, а также осознание лежащих в их основе жизненных установок и норм поведения			
Развитие персонала Способность поощрять долгосрочное развитие и обучение персонала с целью его подготовки к перспективному росту внутри компании и успешной работе в бизнесе			
Выделение приоритетов			
Понимание ключевых моментов Способность устанавливать, на основе предыдущего опыта и теоретических представлений, закономерности и связи между ситуациями, которые, на первый взгляд, не имеют между собой ничего общего			

Поиск информации
 Стремление отыскать ценную информацию через проведение исследований и использование связей

Аналитическое мышление
 Способность систематически анализировать информацию и ее составляющие, выявлять взаимосвязи, приоритеты, устанавливать связи и делая выводы

Стремление к успеху
 Неудовлетворенность достигнутым, желание достичь большего, стремление к совершенствованию, внести изменения, а также постановка задач перед персоналом и их выполнение

Внимание к клиенту
 Способность определять потребности клиентов, создавать более благоприятные условия предоставления услуг в соответствии с потребностями

Инициативность
 Способность к решительному принятию решений и их осуществлению; переход от реакции к инициативе в сторону долгосрочного планирования

Уверенность в себе
 Способность к уверенному осуществлению решений, согласию с чужим мнением, умению отстаивать свое мнение; проявление уверенности в трудных и враждебных ситуациях; демонстрация потребности в выполнении ответственных заданий

A – Превосходен

B – Компетентен

C – Нуждается в раз

D – Нуждается в зн

N/A – Не применяе

Сильны

(Перечислите комп

степени повлияли н

Поиск информации Стремление отыскать ценную информацию и данные через проведение исследований и использование связей			
Аналитическое мышление Способность систематически обдумывать ситуацию и ее составляющие, устанавливая взаимосвязи, приоритеты, причинно-следственные связи и делая выводы			
Повышение качества сервиса			
Стремление к успеху Неудовлетворенность застывшим положением вещей, желание достичь большего и внести усовершенствования в обычный распорядок, а также постановка новых сложных задач перед персоналом и командой			
Внимание к клиенту Способность определять и понимать потребности клиентов, создавая для них наиболее благоприятные условия и гарантируя предоставление услуг высочайшего качества			
Инициативность Способность к решительным действиям, принятию решений и их активному воплощению; переход от решения текущих проблем в сторону долгосрочного стратегического планирования			
Уверенность в себе Способность к уверенному принятию и осуществлению решений; возможность несогласия с чужим мнением, в том числе с мнением людей, занимающих более высокое положение; проявление настойчивости в трудных и враждебных обстоятельствах; демонстрация потребности в сложных и ответственных заданиях			

ШКАЛА ОЦЕНКИ

A – Превосходен

B – Компетентен

C – Нуждается в развитии

D – Нуждается в значительном развитии

N/A – Не применяется

Постоянно превышает поведенческие требования данной компетенции
Отвечает большинству требований компетенций, проявление негативного поведения минимально
Проявляются лишь некоторые поведенческие требования компетенции либо поведение отличается значительным непостоянством
Не отвечает большинству поведенческих требований компетенции
Нет возможности проявить данную компетенцию в данной роли

Результат оценки индивидуальных компетенций	
Сильные компетенции	Компетенции, нуждающиеся в развитии
(Перечислите компетенции, которые в большей степени повлияли на достижение результатов)	(Перечислите компетенции, которые в будущем могли бы помочь достичь большего)

РАЗДЕЛ 3. ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Выставляется по результатам оценок и комментариев разделов 1 и 2, причем решающее значение имеет оценка результатов работы

Превосходен –	Реальные результаты работы были выше по большинству ожидаемых результатов
Компетентен –	Реальные результаты – на уровне ожидаемых
Нуждается в развитии –	Необходимо развитие, чтобы выйти на уровень ожидаемых результатов
Нуждается в значительном развитии –	Ни один из ожидаемых результатов не достигнут

РАЗДЕЛ 4. КАРЬЕРА

В данном разделе указываются интересы и стремления сотрудника в развитии карьеры в рамках компании

Долгосрочные цели служебного роста (3–5 лет)

Роль или должность _____ или общее направление _____

Сильные компетенции, имеющиеся у сотрудника для данной роли (должности) _____

Компетенции, которые необходимо развивать для данной роли (должности) _____

Ближайшие цели карьерного роста (1–3 года)

Роль или должность _____ или общее направление _____

Сильные компетенции, имеющиеся у сотрудника для данной роли (должности) _____

Компетенции, которые необходимо развивать для данной роли (должности) _____

Возможность переезда Да ☐ без условий Да ☐ при определенных условиях Нет ☐

Условия переезда _____

1. Посмотрите план развития
было не выполнено и по

Необходимое развитие
(название компетенции)

2. Опишите как можно
жности или для подгото
ций), включая необходи
3. Составьте план разв
Продумайте все имею
развитие на рабочем м
неджером, учебные кур

Необходимое развитие
(название компетенции)

Примечание: Сотрудн
ры отвечают за пред
вление заданий, наст
те обратиться в HR-де

РАЗДЕЛ 5. ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ

1. Посмотрите план развития из предыдущей аттестации. Укажите, что было выполнено. Что было не выполнено и по какой причине?

Необходимое развитие (название компетенции)	Действия по выполнению компетенции (выполнено или не выполнено)	Ответственный	Дата

2. Опишите как можно наиболее точно важные потребности в развитии для занимаемой должности или для подготовки к планируемому продвижению (используйте описание компетенций), включая необходимые знания, навыки или поведение.

3. Составьте план развития, укажите, кто отвечает за каждый пункт плана и дату исполнения. Продумайте все имеющиеся в вашем распоряжении средства: самостоятельное развитие, развитие на рабочем месте, чтение, индивидуальные проекты/задания, наставничество с менеджером, учебные курсы и семинары.

Необходимое развитие (название компетенции)	Действия по выполнению компетенции (выполнено или не выполнено)	Ответственный	Дата

Примечание: Сотрудники несут полную ответственность за собственное развитие. Менеджеры отвечают за предоставление помощи и возможностей для развития, включая предоставление заданий, наставничество и развитие на рабочем месте. При необходимости Вы можете обратиться в HR-департамент за консультацией.

Критер

Оцените аттестуемого (лично, «Нормально», «Отношению к аттестуемому порядку»)

- Категории оценки:

29

1

1

1

1

1

1

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОТРУДНИКА (российский банк)

Критерии оценки профессионализма сотрудника компании

Оцените аттестуемого сотрудника по заданным критериям, используя категории оценки: «Отлично», «Нормально», «Удовлетворительно». Для этого рассмотрите каждый пункт отдельно по отношению к аттестуемому и сделайте пометку (крестиком) в соответствующем окне в заданном порядке

Категории оценки: Отлично / Нормально / Удовлетворительно

№	Пункты	Отлично	Нормально	Удовлетворительно
А. Для сотрудников				
1	Образовательный уровень Имеет достаточно высокий уровень для профессионального выполнения работы			
2	Объем выполняемой работы	Очень большой	Достаточно большой	Не очень большой
3	Качество и аккуратность Работает продуктивно изо дня в день. Все задания выполняются в срок, на высоком профессиональном уровне, с незначительными ошибками. Работает быстро, аккуратно, эффективно			
4	Ответственность Способен самостоятельно принимать решения и полностью брать на себя ответственность			
5	Творческий подход/инициатива Находит лучшие способы выполнения работы и ищет новые задания, когда текущая работа закончена			
6	Умение работать в группе Умеет работать в группе для достижения общей цели. Держит своих коллег в курсе событий. Выражает свои мысли четко и ясно как на бумаге, так и устно при общении с коллегами			
7	Умение идти на компромисс Имеет гибкий и легкий характер, оптимистичен. Не позволяет эмоциям или личным интересам мешать работе			
8	Дисциплина и пунктуальность Дисциплинирован, на работу приходит без опозданий. В рабочее время не бывает нигде, кроме подразделений компании или в интересах компании. Не нарушает правил поведения (например, курение или употребление алкогольных напитков), уважая таким образом имидж компании			
9	Верность, преданность Сотрудник предан интересам компании, заинтересован в ее развитии и упрочении ее престижа. Не использует оргтехнику в личных целях. Не приводит посторонних людей на рабочее место			

10	Соблюдение делового этикета Выглядит профессионально: хорошо, опрятно одет, соблюдает личную гигиену. Вежлив и доброжелателен			
11	Доверие Сотруднику можно доверить доступ к конфиденциальной информации и документации			
В. Для менеджеров				
1	Планирование работы Ставит цели и планирует действия своего подразделения в соответствии с долгосрочными целями компании			
2	Управление и организация Задаёт цели своей команде и достигает их с помощью эффективной организации труда и управления. Разумно делегирует полномочия			
3	Способность быть лидером Является авторитетом для своих подчиненных, заслуживает их уважение и доверие. Показывает положительный пример			
4	Заинтересованность в развитии сотрудников Способствует повышению образовательного уровня сотрудников. Консультирует. Поощряет инициативу, предприимчивость и творческое отношение к работе			
5	Планирование карьеры сотрудников Постоянно и тщательно анализирует работу своих сотрудников. Способствует должностному росту и материальному поощрению лучших из них			
С. Для работающих с клиентами				
1	Доброжелательность Открытое и доброжелательное отношение к клиентам компании. Приветлив и жизнерадостен, удовлетворяет требования клиентов и готов помочь им в решении любых вопросов и проблем			
2	Дипломатичность Вежлив и терпелив, умеет держать себя в руках в любой непредвиденной ситуации, избегает конфликтов и излишних эмоций, находит общий язык с любым клиентом независимо от его настроения, ищет компромиссное решение проблемы с учетом интересов и престижа компании			

3	Квалификация Быстро ориентирован, быстро усваивает новую информацию, хорошо ориентируется в документации, в том числе в документах, касающихся квалификации
4	Предвидение Знает специфику работы клиента, способен предвидеть трудности, возникающие в процессе работы, предпринимать необходимые меры для предотвращения негативных ситуаций

Укажите два самых важных качества, конкретные и по возможности измеримые

1.

2.

Укажите два качества, которые вы считаете наиболее важными (внимательность)

1.

2.

3	Квалификация Быстро ориентируется в ситуации, быстро усваивает полученную информацию, хорошо знает необходимую документацию и использует свои знания, в том числе юридические, чтобы квалифицированно решить вопрос			
4	Предвидение трудностей Знает специфику проблем компании клиента, предвидит возможные затруднения, старается заранее предупредить их возникновение, держит ситуацию под контролем			

Укажите два самых положительных качества (сильные стороны) сотрудника. Будьте, пожалуйста, конкретны и по возможности приведите примеры

1.

2.

Укажите два качества, над которыми сотруднику необходимо поработать (обратить особое внимание)

1.

2.

Полная характеристика

Выберите утверждение, которое дает наиболее точное представление об аттестуемом сотруднике:

- ☐ Результаты работы значительно превосходят требования. Отличные показатели
- ☐ Результаты работы в основном превосходят требования
- ☐ Результаты работы соответствуют выдвигаемым требованиям
- ☐ Результаты работы недостаточно эффективны. Следует улучшить некоторые показатели
- ☐ Результаты работы не отвечают необходимым требованиям. Неудовлетворительные показатели

Начальник отдела (подпись) _____ Дата ____/____/____

Начальник HR-департамента (подпись) _____ Дата ____/____/____

Комментарии аттестуемого сотрудника

Сотрудник (подпись) _____ Дата ____/____/____

Подразделение
Должность руководителя
Фамилия, имя, отчество непосредственного руководителя
Должность сотрудника
Фамилия, имя, отчество сотрудника

Любая информация, используемая только в личных целях сотрудника, а не для оценки его работы.

- #### Рекомендации сотрудникам
- Просмотрите свое положение
 - Оцените выполнение работы
 - Оцените в графе «Сотрудник»
 - Оцените свои личные качества
 - Обсудите свои обязанности с руководителем
 - Обсудите с руководителем
 - Обсудите с руководителем

Оценка	
A	
B	
C	
D	
E	

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ФОРМА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА
ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ
ЗА ПЕРИОД С ____/____/____ ПО ____/____/____
(российская финансовая компания)**

Подразделение		Отдел	
Должность руководителя			
Фамилия, имя, отчество непосредственного руководителя			
Должность сотрудника			
Фамилия, имя, отчество сотрудника			

Любая информация личного характера, сообщаемая сотрудником руководителю, будет использоваться только и исключительно с целью планирования и оценки результатов деятельности сотрудника, а также для развития его карьеры в рамках компании

Рекомендации сотруднику по работе с формой

- Просмотрите свои основные обязанности, содержащиеся в должностной инструкции (должностном положении)
- Оцените выполнение Вами задач за предыдущий период (графа «Результаты»), проставьте оценку в графе «Сотрудник»
- Оцените свои личностные компетенции по шкале оценок
- Обсудите свои оценки по выполнению задач и оценки Ваших личностных компетенций с руководителем
- Обсудите с руководителем Ваши сильные качества и области развития
- Обсудите с руководителем Ваши планы на следующий период

ШКАЛА ОЦЕНОК

Оценка	Результат	Описание оценки
A	Выдающийся	Исключительно высокая оценка. Существенно превосходит ожидания компании
B	Отличный	Очень высокая оценка работы (полное отсутствие замечаний, глубокие профессиональные знания)
C	Хороший	Полное соответствие занимаемой должности, отсутствие очевидных ошибок и претензий руководителей
D	Приемлемый	Наличие незначительных ошибок, необходимость в контроле, отсутствие инициативы. Не всегда соответствует ожиданиям компании
E	Неприемлемый	Негативная оценка (серьезные ошибки, неспособность работать самостоятельно, многочисленные нарекания со стороны коллег)

1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

(Заполняется сотрудником и руководителем)

Задачи (финансовые, исполнительские показатели)	Результат	Оценка	
		Сотрудник	Руководитель
Корректировка			
Корректировка			
Корректировка			
Корректировка			
Корректировка			

2. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

(Заполняется сотрудником и руководителем)

Компетенции	Оценка	
	Сотрудник	Руководитель
Нацеленность на результат – мотивация достижений <ul style="list-style-type: none">- Ставит перед собой труднодостижимые, но реалистичные цели- Ориентирован на результат, а не на процесс- Принимает на себя персональную ответственность за результат своей работы		
Ориентация на внешнего и внутреннего клиента <ul style="list-style-type: none">- Глубоко вникает в проблемы клиентов- Является инициатором регулярных контактов с клиентами- Всегда доступен для клиента- Обсуждает с клиентами их претензии- Постоянно заботится о качестве обслуживания- Налаживает конструктивное взаимодействие с сотрудниками смежных подразделений		
Корпоративное поведение <ul style="list-style-type: none">- В своей ежедневной работе придерживается корпоративных правил- Разделяет корпоративные ценности- Своим поведением, стилем взаимодействия создает позитивный образ компании у клиента- Поддерживает все корпоративные мероприятия и участвует в них- Рационально использует рабочее время		
Инновационность/инициативность <ul style="list-style-type: none">- Предлагает новые подходы в продажах- Самостоятельно решает текущие проблемы на своем участке работы		

<p>Открытость всему новому – профессиональное развитие</p> <ul style="list-style-type: none"> - Демонстрирует знание процедур, методов и технологий, используемых в работе - Демонстрирует знание продуктов своего направления - Демонстрирует знание продуктов других направлений - Постоянно расширяет свои знания 		
<p>Лидерство в команде (работа в команде)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ориентирован на решение командных проблем - Четко представляет основные обязанности сотрудников своего подразделения - Готов делиться информацией с коллегами - Помогает коллегам решать их вопросы с клиентами - Прислушивается к советам и мнениям окружающих 		
<p>Видение (перспективное мышление)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Намечает среднесрочные цели подразделения - Соотносит текущие цели подразделения со стратегическими - Понимает стратегические цели компании - Видит, как стратегия может быть реализована в его подразделении - Создает перспективный план продаж, вытекающий из стратегии компании 		
<p>Самоорганизованность /качество исполнения</p> <ul style="list-style-type: none"> - Собирает необходимую информацию из различных источников - Планирует собственные действия - Самостоятельно отслеживает результат своей работы - Действует в соответствии с поставленными приоритетами 		

3. СИЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА И ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ

(Заполняется руководителем)

Сильные качества	Области развития

4. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

(Непосредственный руководитель определяет программы обучения из рекомендуемых для менеджера по работе с клиентами на планируемый год)

Примечание: приоритет 1 – наивысший; приоритет 2 – высокий; приоритет 3 – средний. Форма обучения: групповая, индивидуальная, самостоятельная

Программы личностного и профессионального роста

Программы обучения	Приоритет			Форма обучения		
	1	2	3	Групповая	Индивид.	Самост.
Совершенствование искусства продаж (базовый курс)						
Совершенствование навыков эффективных продаж (продвинутый курс)						
Техника эффективных продаж по телефону						
Эффективная работа с клиентом						
Обслуживание VIP-клиентов						
Клиентоориентированный подход в продажах						
Навыки эффективных переговоров						
Личная эффективность в деловом общении						
Подготовка и проведение эффективных бизнес-презентаций						

Дистанционное обучение

Программы обучения	Приоритет			
	1	2	3	
Базовые принципы управления проектом				Форма обучения определяется спецификой программ
Решение бизнес-проблем				
Навыки общения с руководителем				
Эффективные переговоры				
Тактика ведения переговоров				
Проведение презентаций				
Планирование времени				
Эффективное управление конфликтами				
Управление стрессами				

Другие программы, не
в том числе и специали

Программы об

5. ПЛАНЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО
(Непосредственный руководитель определяет программы в рамках компании)

1.

2.

3.

6. ОБЩАЯ ОЦЕНКА.

Непосредственный руководитель

Подпись

7. КОММЕНТАРИИ

Сотрудник

Подпись

8. КОММЕНТАРИИ

Утверждаю, выше

Подпись

[illegible]

(Непосредственный руководитель определяет 2–3 возможных направления развития карьеры в рамках компании)

- 1.
- 2.
- 3.

Подпись	Инициалы, фамилия	Дата

Сотрудник		
Подпись	Инициалы, фамилия	Дата

Утверждаю, вышестоящий руководитель		Дата
Подпись	Инициалы, фамилия	

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ФОРМА ОЦЕНКИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ
И РЯДОВОГО ПЕРСОНАЛА**
(западная консалтинговая компания)

Имя _____

Должность _____

ШКАЛА ОЦЕНКИ

- A – Превосходит ожидания компании
 B – Соответствует высоким ожиданиям компании
 C – Соответствует ожиданиям компании
 D – Не соответствует ожиданиям компании
 N/A – Нет возможности оценить компетенцию в данной должности

		Оценка				
		A	B	C	D	N/A
Технические навыки						
1	Четкое знание обязанностей					
2	Скорость и точность выполнения работы					
3	Постоянное повышение квалификации					
4	Хорошее владение компьютером и другим необходимым оборудованием					
Организационные навыки						
5	Организация и выделение приоритетов в работе					
6	Выполнение работы в срок					
7	Умение работать самостоятельно					
8	Четкое выполнение указаний					
9	Высокое качество работы и предоставляемых услуг					
10	Постоянное и своевременное информирование о выполненной работе					
Качество обслуживания						
11	Ответственность за качество работы					
12	Понимание и предвосхищение требований клиента					
13	Своевременное информирование клиента о проблеме, предложение решений в подходящее время					
14	Творческий подход к улучшению существующих систем, правил и услуг					
15	Уровень принятия решений					
16	Гибкий подход к требованиям компании					
Личные качества						
17	Внешний вид					
18	Профессиональное поведение					
19	Навыки общения					

XX

20	Уверенность
21	Стремление к
22	Доброжелат помочь
23	Конфиденциа
24	Пунктуальнос
25	Посещаемос
26	Умение рабо
Управленческие	
27	Планирован работой
28	Умение прин
29	Умение деле
30	Умение обуч
31	Умение пра оценку дейс
32	Заслуживае уровней (по
33	Умение раб
34	Умение раб
35	Умение поо

Комментарии

Подпись _____

20	Уверенность в себе						
21	Стремление к достижению цели						
22	Доброжелательное отношение, готовность помочь						
23	Конфиденциальность						
24	Пунктуальность						
25	Посещаемость						
26	Умение работать в команде						
Управленческие навыки (если оцениваются)							
27	Планирование, организация и контроль над работой						
28	Умение принимать решения						
29	Умение делегировать						
30	Умение обучать						
31	Умение правильно и своевременно давать оценку действий подчиненных						
32	Заслуживает уважения сотрудников всех уровней (подчиненные, начальство)						
33	Умение работать в команде руководителей						
34	Умение работать в команде						
35	Умение поощрять сотрудника						
Общая оценка							

Комментарии

Подпись _____ Дата ____/____/____

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ФОРМА ОЦЕНКИ 360 ГРАДУСОВ
(западная компания)

Пожалуйста, оцените сотрудника по приведенным ниже критериям. Не показывайте Вашу оценку никому из сотрудников подразделения.

Ф.И.О. оцениваемого: _____

1. Участие в командных проектах

- ☐ Не участвовал
- ☐ Редко
- ☐ Несколько раз
- ☐ В достаточной мере
- ☐ Всегда

2. Качество работы

- ☐ Отлично
- ☐ Хорошо
- ☐ Средне
- ☐ Посредственно
- ☐ Плохо

3. Командная работа

4. Сильные стороны – Перечислите преимущества, которые дает работа сотрудника в Вашем подразделении

5. Области развития – Перечислите области, в которых сотруднику необходимо совершенствоваться

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ФОРМА ОЦЕНКИ 360 ГРАДУСОВ
(западная компания)

Ф.И.О. оцениваемого: _____

Дата оценки: ____/____/____

Оценочная шкала:

ОК – удовлетворяет требованиям, предъявляемым к должности

НР – нуждается в развитии

Пожалуйста, оцените каждое из приведенных ниже качеств.

1. Умение работать в команде
Комментарии:

ОК или НР

☐

2. Качество работы
Комментарии:

☐

3. Рабочие навыки/этика
Комментарии:

☐

4. Коммуникативные навыки
Комментарии:

☐

5. Сохранение служебной тайны
Комментарии:

☐

6. Творческий подход
Комментарии:

☐☐

ОБЩАЯ ОЦЕНКА

Комментарии:

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ФОРМА ОЦЕНКИ 360 ГРАДУСОВ (западная компания)

Ф.И.О. оцениваемого: _____

Ф.И.О. оценивающего: _____

Период, за который проводится оценка: _____

Рекомендации по заполнению формы:

Обведите кружком цифру, которая соответствует оценке приведенного качества сотрудника

Оценки:

NA – Не представляется возможным оценить

1 – Неприемлемый уровень

2 – Нуждается в совершенствовании

3 – Соответствует требованиям компании

4 – Превышает ожидания компании

5 – Выдающиеся результаты

1. Показывает наличие необходимых навыков	NA	1	2	3	4	5
2. Показывает способности к обучению	NA	1	2	3	4	5
3. Понимает распределение обязанностей среди коллег	NA	1	2	3	4	5
4. Эффективно использует ресурсы	NA	1	2	3	4	5
5. Соблюдает сроки	NA	1	2	3	4	5
6. Следует рекомендациям руководителя	NA	1	2	3	4	5
7. Соответствует их ожиданиям	NA	1	2	3	4	5
8. Умеет решать проблемы	NA	1	2	3	4	5
9. Вносит предложения по совершенствованию работы	NA	1	2	3	4	5
10. Берет на себя ответственность за свои действия	NA	1	2	3	4	5

Дополнительные комментарии:

Внимание! Зап

Навыки
рабо

Непосредст
пр

1. Организац
да и способн
нию своих д
устанавливат

2. Бережное
пользовани
средств комп
жения резул

Личностная

3. Степень о
надежности

4. Способно
жать свои м
менно, так и

Коммуника
людьми

5. Умение р

6. Взаимод
информаци
разделени
полнения д
занностей

7. Умение
фликтные

8. *Влияни
лидерство

9. *Умени
влять люд
подчинен
подразде

10. *Умен
легирова

Общая о

*Навык в
Руководи
Должнос

ла В

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ФОРМА ОЦЕНКИ 360 ГРАДУСОВ
(русская производственная компания)

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ КОЛЛЕГАМИ

Внимание! Заполняется анонимно. Дайте оценку работы Вашего коллеги за отчетный период.

Навыки и качества работника	Оценка									
	Плохо			Хорошо				Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Непосредственно рабочий процесс										
1. Организация процесса труда и способность к планированию своих действий, умение устанавливать приоритеты										
2. Бережное отношение к использованию ресурсов и средств компании для достижения результата										
Личностная эффективность										
3. Степень ответственности, надежности										
4. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно)										
Коммуникация и управление людьми										
5. Умение работать в команде										
6. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей										
7. Умение разрешать конфликтные ситуации										
8. *Влияние в команде/лидерство										
9. *Умение эффективно управлять людьми, доводить до подчиненных цели и задачи подразделения										
10. *Умение осуществлять делегирование и контроль										
Общая оценка										

*Навык включается в оценку сотрудников, имеющих подчиненных.
 Руководитель, которого оценивают _____
 Должность _____

Когда Вы заполните данную страницу, передайте ее сотруднику HR-департамента
 до даты _____

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДЧИНЕННЫМИ

Внимание! Заполняется анонимно.

Дайте оценку работы Вашего руководителя за отчетный период

Навыки и качества работника	Оценка									
	Плохо			Хорошо				Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Непосредственно рабочий процесс										
1. Умение ставить перед подчиненными задачи										
2. Организация условий и процесса труда подчиненных										
3. Организация планирования деятельности подчиненных в рамках поставленной задачи										
4. Умение осуществлять делегирование и контроль										
Личностная эффективность										
5. Степень надежности (честность, порядочность)										
6. Поддержка сотрудника в сложных ситуациях при решении поставленной задачи										
7. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно)										
8. Обязательность, пунктуальность										
9. Требовательность, жесткость										
Коммуникация и управление людьми										
10. Умение работать в команде										
11. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей										
12. Умение разрешать конфликтные ситуации										
13. Влияние в команде/лидерство										
Общая оценка										

Руководитель, которого оценивают _____

Подразделение _____

Комментарии работника _____

Когда Вы заполните данную страницу, передайте ее сотруднику HR-департамента до даты _____

Насколько хорошо

- ☐ плохо
- ☐ достаточно хорошо
- ☐ очень хорошо

Кто вы по отношению к

- ☐ подчиненный
- ☐ непосредственный
- ☐ топ-менеджер (с)
- ☐ коллега
- ☐ я сам сотрудник

Оцените по вопросам

- 1 – почти никогда
- 2 – иногда
- 3 – как правило
- 4 – часто
- 5 – всегда
- NA – не знаю/не г

Ориентация на кл

В какой степени э

- 1. Задаёт проясня
- 2. Ориентируется
- 3. Использует все
- 4. Выходит на раз
- 5. Использует инф
- предложения? _____
- 6. Проявляет стре

Принятие решен

В какой степени

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ОЦЕНКА 360 ГРАДУСОВ –
PROFESSIONAL DEVELOPMENT QUESTIONNAIRE
(приводится частично)*

Насколько хорошо Вы знаете этого сотрудника?

- ☐ плохо
- ☐ достаточно хорошо
- ☐ очень хорошо

Кто вы по отношению к этому сотруднику?

- ☐ подчиненный
- ☐ непосредственный руководитель (ответы будут выделены)
- ☐ топ-менеджер (сотрудник мне не подчиняется)
- ☐ коллега
- ☐ я сам сотрудник

Оцените по вопросам

- 1 – почти никогда
- 2 – иногда
- 3 – как правило
- 4 – часто
- 5 – всегда
- NA – не знаю/не применимо к данной ситуации

Ориентация на клиента

В какой степени этот сотрудник:

1. Задаёт проясняющие вопросы, чтобы лучше понять требования клиента? _____
2. Ориентируется на потребности и возможности клиента? _____
3. Использует все ресурсы компании для качественного обслуживания клиентов? _____
4. Выходит на различные уровни организации клиента для решения проблем? _____
5. Использует информацию о клиенте для постоянного повышения качества предложения? _____
6. Проявляет стремление и готовность к работе с клиентами? _____

Принятие решений и решение проблем

В какой степени этот сотрудник:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

* Опросник 360 градусов, разработанный компанией FGI (США) и используемый компанией CBSD в рамках курса «Looking Glass».

Широта кругозора

В какой степени этот сотрудник:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Отношение с другими сотрудниками

В какой степени этот сотрудник:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Работа в команде

В какой степени этот сотрудник:

1. Активно делится новыми знаниями и применяет их? _____
2. Сотрудничает с другими подразделениями в процессе реализации новых возможностей и идей? _____
3. Действует как лидер, объединяя клиентов, поставщиков и коллег для решения проблем? _____
4. Делится ресурсами с другими подразделениями в целях повышения качества продуктов и услуг компании? _____
5. Ставит успех клиента/компании выше своих личных целей? _____
6. Эффективно управляет конфликтными ситуациями? _____

Ответственность за результаты

В какой степени этот сотрудник:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

применяет их? _____
якими в процессе реализации новых возможнос
ентов, поставщиков и коллег для решения задач
лениями в целях повышения качества продукта
своих личных целей? _____
ситуациями? _____

Серия
«Путеводитель по кадровому
менеджменту»

Выпуск II

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Алла Стадник

Подписано в печать 03.03.2005. Формат 145x210
Тираж 5000 экз.

Издательство ООО «Бегин групп»
Генеральный директор: О. Гозман

119146, Москва, Фрунзенская наб., 30, павильон 21, этаж 2, офис 5
Телефон/факс: (495) 933-1098
E-mail: hrm@hrm.ru
Web: www.hrm.ru

Отпечатано в типографии ООО «Триада, Лтд.». Заказ № 269
127287, Москва, Старый Петровско-Разумовский пр-д, 1/23.
Телефон: (495) 727-1062

Кадровому
ту»

ОНАЛА

Формат 145x210

ин групп»
О. Гозман

ивильон 21, этаж 2, офис 5
33-1098

ти
и
ада, Лтд.» Заказ № 269
азумовский пр-д, 1/23.
1062

Проект HRM



Все о кадровом менеджменте

www.hrm.ru

САЙТ



ЖУРНАЛ



ПУТЕВОДИТЕЛЬ
ПО КАДРОВОМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ



ИССЛЕДОВАНИЯ



ONLINE-КЛУБ

ВЫСТАВКИ:

«КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»



«ОБУЧЕНИЕ
ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ»



«ДИСТАНЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
В КОРПОРАТИВНОМ
ОБУЧЕНИИ»

Учредитель
Ассоциации специалистов
по персоналу

BeGin
be in group!

(495) 933-1098

ДОМ КНИГИ
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"
Стадник А. Оценка персо
ISBN 5-902518-07-5
2000 N
1595982
Цена: 267 р.

Алла Стадник
Оценка персонала
Серия «Путеводитель по кадровому
менеджменту», выпуск II

WWW.HRM.RU



HRM

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

АЛЛА СТАДНИК Оценка персонала